全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如何把能力
有效地转化为财富

林 宣◎著

能力不是值得炫耀的“装饰品”
不是自我欣赏的“安慰剂”
而是用来变现的

能力变现

TURNING ABILITY INTO REAL WEALTH



优秀的人
总是能够迅速地把能力变现
让身价倍增

台海出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目录
CONTENTS

封面
版权信息
前言 你的变现能力，决定人生高度
第一章 坚持是变现的根本
- 只有足够努力，才会足够幸运
- 坚持学习、规划和前行
- 抓住机会以后，更要坚持不懈
- 你的人生，需要真坚持
- 建立好习惯，比意志力更可靠
- 缓一缓，才会跳得更远
- 毕业五年，我在北京买了一套房子

第二章 有格局，让财富理想成为现实
- 你的人生，要经得起诱惑
- 不断扩大认知格局
- 不要锁住你的人生
- 30岁想转行，还来得及吗
- 眼光要放远
- 有格局才能有未来

第三章 情商决定变现的上限
- 提高情商，做智慧的人
- 如何提升自己的影响力
- 变得强大，是给自己最好的礼物
- 如何智慧地换工作
- 如何判断应聘公司是否看重你
- 怎样判断猎头是否可靠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

完美主义，就是总把事做得很完美
如何解决亲密关系中的冲突
第四章 不断升级，提高能力的“变现率”
让你的时间拥有复利
学会休息，让人生更有效率
戒掉吧，拖延症
忙碌生活中的“断食”疗法
让勇气、智慧和年龄一起成长
应对未来，不断升级自己
第五章 运用工具，迅速实现人生价值
如何成为数据达人
如何应对不可知的未来
高效管理者的知识体系清单
训练思维方式，做到知行合一
第六章 沟通，强大的变现利器
真正的沟通高手，这样谈话
下属越级汇报，你该如何沟通
像跳探戈那样去生活
思考问题的方式，决定了你的出路
总结报告写得好，升职加薪少不了
和上司汇报沟通要注意什么
DISC教你如何更了解对方
第七章 开放思维，让人生更多可能
理财，理的是人生
决定你人生的只有你自己
想放弃的时候再坚持一下
问题发现者和机会发现者
拆掉思维的墙
先学游泳再去深水区
不要总说“我不会”
唯有变得更强大，才是最好的武器
选择，决定你的成长曲线
第八章 学会识人用人，加速人生的进度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

带人用人，快速成长
学会带团队，加速你的人生
绩效评估，规划未来
如何做好一个领导者
你会授权吗
如何带领团队做好一个项目
后记 你爱自己，生活才会爱你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前言
你的变现能力，决定人生高度

这是我的第二本书。时隔两年，我还能清晰地记得第一次收到编辑来信时的惊喜，我的能力得到了认可，我的人生迈进了更高的阶段。

几年的职场生涯，我从最初的职场小白，成为如今的自己。这几年里走过的弯路，遇到的坎坷，遭受的质疑，委屈的泪水，以及那些无数个深夜中的加班和不断的自我鞭策、反省，还有受到的安慰、鼓舞，成功后的喜悦、激动，都成了我宝贵的财富。我把这些都一笔一笔地写进了这本书中，希望我在职场中攒下的经验会对你有用，可以帮助你少走一些弯路，哪怕你只记住了一句话，也是对我最大的肯定。

职场第一年我过得很辛苦，时常觉得不公平。我每天早出晚归，辛苦加班，老板为什么看不到？为什么我这么拼命工作还不如老家的同学挣得多？为什么他当年学习倒数，差点儿毕不了业，现在却混得风生水起，车子和房子都有了，我却常常入不敷出？凭什么他入职一年就步步高升，我就怀才不遇？是我能力不行，还是不够努力？我有无数次想关电脑下班走人，反正老板也看不到我的努力！我也数次想离职、跳槽，反正升职的那个也不是我！

后来我花了很多时间进行调整，听了很多讲座，跟很多厉害的前辈学习，我发现这个时代，仅凭努力和能力是不够的，这个世界最不缺的就是肯努力和有能力的人，我们还需要的是将自己的努力让别人看见，将自己的能力转化成价值。这个世界根本就没有怀才不遇，是你不会将你的能力变现。

这几年我经历了升职、加薪、结婚这几件人生大事，收到了第二本书的邀约，凭借自己的努力在北京买了属于自己的房子。站在30岁的当口，回头看自己走的路，每一步都算数，每一步都没有被辜负，我把自己的能力变现，使其实现价值最大化。

现在很多人说我是成功人士，“成功”这个词对我来说有着不同的意义。以前觉得成功是有一份体面的工作，过上自己喜欢的生活，可现在对我来说，成功就是有价值、有地位，我能靠自己的能力挣到钱，买属于自己的房子和车子，可以毫不犹豫地给父母打钱，过上想要的生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一章

坚持是变现的根本

我有过诸多失败的尝试，同样的事情，踩的坑比别人多得数不清。但正因如此，我积累了很多不可多得、无法衡量的经验。这些经验帮助我下一次更快地从坑里爬出来，然后再教别人如何避免掉进坑里。

只有足够努力，才会足够幸运

去年，还在苦苦加班的某个深夜，同事忽然向我说恭喜，原来是公司发出了晋升人员名单的邮件。看到邮件，我顿时松了一口气，但同时，也感受到了新的工作压力。我知道这将是一个新的起点。

回家路上，我在手机上推送了这个消息。不到片刻，后台就收到了许多读者留言，很多人说恭喜，也有人说默默陪着我一路走来，同我一起经历了职场的各种考验，见证了这几年的成长，看到这个消息自己也很激动。看着读者的留言，我感动得想哭，但又充满了希望，这大概就是所谓的前路可期吧！

我回想起刚进入公司的时候，自己还是一个职场小白，常常会自我怀疑和自我否定。整天被领导批评，写的报告、文件无数次被打回，无数次要求重做。公司不少同事有着海内外名校教育的背景，不但聪明还很努力，经验多又丰富，能力强又肯干。看着他们，我不知道自己未来会变成什么样的人，过着什么样的生活。是像那些职场小说中的女主角一般，打怪升级，变得和她们一样优秀，还是随着时间流逝，生活慢慢变得黯然失色？

可现在我知道我是哪一种了，我成为自己想成为的人。四年里我连续升职，在29岁生日前做到了高级经理，猎头给我打电话，知道我的年龄和级别后都会有些惊讶。因为在500强的外企，升职没有想象的那么容易，并且可以说是非常难，有不少人熬了多年也无法晋升。

我知道目前自己的这个成绩对于很多厉害的人来说，根本不值一提。有不少人甚至觉得，厉害的人都去创业了，留在职场没什么了不起的。但那些毕竟属于少数人，对于大多数人来说，认真工作、踏踏实实走好当下在职场中的每一步更实际。

如果让我用一句话来总结自己这四年，那就是：足够努力，也足够幸运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我做对的第一件事，是在刚毕业时找到一个好的平台。

什么样的公司是好平台？广阔的视野？良好的文化？公平的环境？优秀的人才？很幸运，我毕业之后进的这家公司全都有。

平时我会把自己的职场经验分享给别人，可很多人会觉得因为我身处的环境比较理想，所以做什么似乎都比较顺利，一切都顺理成章，但因为他们所处的环境不好，所以无计可施。有人甚至留言说我的话都是废话，谁不知道大平台好，谁不知道要尽早进入大平台，可僧多粥少没机会。

其实这正是现在很多人的想法弊端，知道目前自己所在环境的种种不好，也知道成功的很大成分是由平台和环境决定的，可是却从不问问自己为了摆脱这种糟糕的环境，能够进入一个更好的环境和平台究竟做了多少努力。我认识的朋友，有些也并不是一下子就去了大的平台，而是通过曲线救国，靠自己一点点脚踏实地的努力，最终跳出了原有的环境。

朋友Z，毕业后进了一家国企，虽然工作稳定但收入不高。他一直想转到互联网行业，但由于没有相关经验，就低薪加入了一家互联网公司，在一个很不起眼的职位上坚持了2年，积攒了足够的经验，后来我从朋友圈里得知他去了腾讯。

朋友K，毕业进入一家并不心仪的律师事务所，每天勤勉工作，从不迟到早退，默默加强学习，一年之后找机会跳到了他最想去的那家顶尖律师事务所。

你所看到的那些令人羡慕的成功，并不是一蹴而就的。就像在大城市买房子，不少夫妻都是从郊区的一居室起步，一步步努力置换到更好的大房子。如果只看结果，你就忽视了整个过程中自身努力所起的作用。

其实有很多人不知道如何辨别一个平台是好是坏，是否适合自己。很多人对自己的职业很草率，只是听了别人的一句话，或是简单浏览了下工作内容，就放弃了一些很好的平台，或者就盲目选择了一个岗位。我的职业发展虽然看上去比较顺利，但也是读书时做了五六份实习，才学会了判断什么样的平台是适合自己的。

所以每当有人问我，在一个不公平的环境中，自身没背景也不受领导器重，升职的机会遥遥无期，要怎么办？我的回答通常很简单：学习那些没有背景但最后做得好的人，如果不愿意学却还想升职加薪，那就只能换另一个平台加倍努力。要么狠，要么走，抱怨是没有任何用处的。

成年人了，要学会找到适合自己发展的平台，也要学会积攒足够的力量和能力。

我做对的第二件事，是在职场中积累自己的口碑，爱惜自己的羽毛。

有的同事看我太拼，会跑来劝我：你这样太辛苦了！你对自己要求太高了！你不用让自己活得这么累！私下里关系很好的老板也会说我：你这孩子太实在了，什么事情都爱较真，把自己搞得太累了，有些事情其实不用太当真。

其实我也不是不想偷懒，是我真的不太会偷工减料。和老板这样，和其他人也是这样。有时老板交代的事情，我也会觉得太麻烦了、太棘手了、太费事了、太折腾了，心里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

也会埋怨一通，但还是会硬着头皮努力完成，达成目标。

我有过诸多失败的尝试，同样的事情，踩的坑比别人多得数不清。但正因如此，我积累了很多不可多得、无法衡量的经验。这些经验帮助我下一次更快地从坑里爬出来，然后再教别人如何避免掉进坑里。那些当初嫌麻烦、嫌复杂的事情，却是让我收获最多的。

我一直都很爱惜自己的口碑，我相信这是我在职场上的一张隐形名片，会为我带来更多的机会，所以偷懒耍滑是我学不来的，也坚决不会做的。承诺的事情就一定要做到，小到不错过截止日期，大到完成的项目有质量保证。

我一直相信，你怎样做事，你就是怎样的人，你脑门上就贴着怎样的标签。

我做对的第三件事，是努力抓住机会，如果没有，就去创造机会。

在工作中有很多不起眼却很琐碎、很占用精力、很占用时间的小任务，这样的任务没有人愿意主动去做。即使有的时候被安排到，也会潦草做完敷衍交差。

而我会主动接手这样的任务，把这当成一个考验，一个机会，进行多次尝试，哪怕失败也不要紧。然后我把琐碎的任务进行归纳整理，起草了一个应对方案，未来会发生的一系列相同任务可以再使用，然后逐步推广这个方案。这样我就不再仅仅是执行者，而成了一个方案的制订者，并且发挥了自己的影响力。后来，因为在这方面先行一步积累了不少经验，以至于这竟成了我的一个项目。

在职场中，很少有一个现成的好机会恰巧降临在你头上，更多情况下，是机会在到来前，往往会伪装成困难和挑战。所以能识别出机会是很重要的，你早去做、早犯错，也早成长，这样当别人刚开始的时候，你已经成了先行者。

所以，不要害怕犯错，也不要犹犹豫豫，机会永远是留给有准备的人的。

我做对的第四件事，是记录自己的职场生涯。

我从工作的第一年开始写作，目前已经写了四年。第三年时，我出了一本职场书《光速成长》，口碑不错，影响了一些读者，结识了许多圈内圈外的朋友。

平时因为要写文章，所以养成了认真观察和积累的习惯，绞尽脑汁寻找素材。老板或者同事无意间说的一句话，只要让我觉得有启发，我就会立刻记下来。参加培训，学到的知识和技能，觉得有帮助，也会系统整理复盘。

对于遇到的一些问题和事情，我会先自己有个大致猜测，再实践检验自己的想法对不对。通过搜索、看书、向前辈请教，对一个话题有了更全面的理解之后再动笔写。一边吸收、一边分享。

有很多人问我，为什么听了十几种课程，一直保持着学习状态，却没有对生活产生任何影响呢？因为从别人那里直接听来的道理和方法，必须要经过你自己的关联、实践、总结，才能内化成为你的能力。

记录职场生涯，时时总结复盘，一段时间后，你会受益匪浅！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

除了以上我坚持做的四件事情，最后还是想说一下幸运。我最幸运的事就是在一个相对公平的竞争环境里，遇到好的老板。在这次晋升成功之前，我也失败过一次，耿耿于怀了很长一段时间。后来升职了，我的老板特意和我谈了这件事。

当时我没有晋升成功并不是我能力不够，或者业务水平不行，也不是老板不认可我，而是老板觉得如果就这样成功，那我的职业生涯就太顺了，没有经历过挫折，对我长期发展不一定是好事。如果后期遇到什么大事、大坎坷，难免会承受不住。职业生涯早期有一些挫折是好事，能提高人的职场成熟度，这样才能以更加扎实的状态去应对之后的挑战，这样更有利于一个人的长期发展。

当时的我很不理解，但之后的半年里，我确实是成长得很快，是之前所没有过的。“父母之爱子，则为之计深远。”这句话虽然不一定恰当，但是我想感慨的是：真正对你好的上司，不一定是能够帮你直接升职加薪的，但一定是考虑到你的成长和未来发展的。

我一直觉得自己是个情商不怎么高的人，在职场中也不是特别机灵的人，但却遇到了许多愿意帮助我的人，我也想过为什么，凭什么，后来我自己开始带团队才理解，如果你遇到了一个心地比较简单，就是很想认认真真地把一件事做好的人，你也会愿意帮助他的。

认真的人值得被帮助，所以要让自己成为值得被别人帮助的人。只有足够努力，才会足够幸运。

坚持学习、规划和前行

29岁那年，出书、结婚、升职，几件重要的事儿都发生了。但其实想想，除了遇到对的人结婚这件事儿似乎更需要运气外，其他的，都源于几年前种下的因，只是在那一年有了收获。

工作一年的时候开始写作，中间断断续续、磕磕绊绊无数次想放弃，最后还是坚持了下来。毕业求职时被面试官问，你的五年规划是什么？我总是回答得很笼统，无外乎是希望能成为独当一面的资深经理人。当初这么空洞的话也竟然提早实现了。细想硕士毕业已经好几年，校园里的事情还历历在目，而我转眼却已经快30岁了。

多年以前在校园时，我最想做的是同声传译和跨文化交流方面的工作。后来没有走上这条路，偶尔想起也觉得遗憾。但某天组织各个国家同事开会讨论项目时，我忽然意识到，以前想做的事情，其实现在也正在做，只是换了一种形式罢了。

那个时刻，有种连点成线的感觉。有些谜底，十年之后才会被揭开。像电影回放一般，慢慢看回过去的时候，我终于能够辨清我做的每一件事情的意义是什么了。

十多年前拿到高考成绩单时，我既失落但也松了一口气。失落的是分数只比一本线高了几分，松了口气是好歹也算没摔得太惨。那年高考省内竞争十分激烈，我妈很明智地把眼光放在了外省，最后我去了一所离家千里之外排名较靠后的211大学，就读英语专业。

我的英语成绩一直还不错，初高中都拿过奖，所以本科阶段念得相对容易。我几乎把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一半的课外时间都花在了各种校园和社团活动上，英语演讲比赛、主持、学生会、模拟联合国、模拟法庭之类。也因此认识了许多其他学校的优秀同学，他们让我意识到自己的不足，以及有了要去更好的学校读研的想法。

在经过自己的刻苦用功后，我以全系第一的成绩进了清华。

在清华读研是我经历的最充实、成长最快的日子。以前觉得很遥远的生活和机会，现在就这样摆在面前：近距离听学术界有名的教授讲课，有十八般武艺的优秀同学，还可以去国外交流，参与社会实践，去名企实习，接专业方面的兼职顺便赚点儿外快……

我像一块海绵贪婪地吸着水，不肯放过每一个机会，并珍惜感恩这个平台所提供的一切。也就是那几年，我的视野更加开阔了，渐渐形成了自己的三观，我也从刚读研时的自卑，变得平和、包容，更接纳自我，不盲从。我知道，我整个人已经变得和以前不大一样了。

但有一部分是没有变的，就是我还是会在许多事情上提前规划，比如求职。研一刚结束我就开始有计划地补充自己欠缺的实习经历，逐个试错。离毕业还有一年时，我就开始准备简历和面试，最终收获了一些录用通知，选择了其中一家500强外企。

后来的事情也许你都知道了，我在29岁那年晋升、结婚、出书。这几年来，我从一个平凡、普通的女生，靠自己一步步的努力，走出了一片小天地，没有一波三折跌宕起伏的情节，不够煽情、不够鸡汤、不够热血，却足够真实。

作为复盘，我总结了一些对我很有用的人生信条。

1.保有好奇心，持续学习。

有次我和几个年轻的小朋友吃饭，和她们灌输保险和理财的一些知识，顺便给她们看了下我用的一些工具以及收益。她们知道我平时的工作状态比较忙，每周还要看书写文章，对我还能有空研究理财表示惊讶。

实际上我对许多事情都抱有好奇心，所以常常是什么都想了解一些。以前我觉得自己不够专注，但是现在倒坦然了，因为我在不同事情和爱好上花的时间和所要达到的程度是不一样的，比如有些知识我只是稍微了解就可以了，有些大概知道原理和怎么用就行，但有些专业方面的知识，还是要越专越好的。

很多人在工作之后就停止了学习，刚开始不觉得有什么不妥，但时间久了，就会发现渐渐和周围人拉开了差距。30岁遇到的问题，也许有不少是25岁时就埋下的因。

2.可以暂时没有长远的目标，但要一直有短期的规划。

其实这一路走来，我并不是一直都有明确目标的。暂时还没有找到目标的时候，我会做一些短期的规划，这样即使没有目标，也能做好准备，过得充实。

上大学时我就没有什么目标，也不知道自己想做什么，就会根据自己的兴趣和需要做一些短期规划，比如曾经有段时间我研究英语演讲，看了一系列演讲的书、视频，自己琢磨练习，学会了再参加演讲比赛，现学现用。读研时，我也不知道以后要做什么，所以短

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

期的规划就是多尝试不同职业，最后确立了大致的职业方向，去真实的商业世界，去外企。

工作后我也不知道自己的潜力有多少，到底能做得怎么样，所以短期的规划就是独立做几个项目提高能力，同时看书学习一些理论知识。几乎每几个月，我都要给自己列一些短期的目标和规划，让自己学点儿什么，让自己在一段时间里不至于迷茫和无所事事。

3.可以暂时找不到自己的特长，但要做好眼下的每一件事情。

在职场和生活中，有一些人总会觉得，这种生活不是我想要的，这份工作不是我想做的，所以我才会敷衍了事。如果我做了自己喜欢的事情，肯定也会废寝忘食、所向披靡，走向人生巅峰。

但实际上呢？如果你没有在琐事中磨炼出耐心，没有锻炼出在平凡的工作中也能够脱颖而出的能力，你凭什么认为自己在另一件事情中就能够表现出色？仅仅是因为你喜欢？

我有个做电影发行的好友，满世界出差去各大电影节，朋友圈里要么是各个新电影的首映，要么是去国外片场近距离和明星打交道。很多人都表示羡慕这种生活，可是他们没有看到的是入行初期她常常通宵翻译文件，连轴加班准备首映，连着好几个星期都住在公司附近的酒店没时间回家。

如果你暂时没有找到自己的特长，起码静下心来踏踏实实把手上的事情做出色。这样才会为你的未来赢得更多的机会，即使仍旧迷茫，也至少不会过得太差而一事无成。

4.重要的事情要提前做准备。

我的读者有不少是大学生，他们常常会跑来问我在大学时要怎样才能过得充实。我的答案是多经历多体验，提前规划做准备。保研是我从大一就开始学习的，求职技巧和面试准备在毕业前一年就开始了，但为了求职而进行的实习则离毕业还有两年的时候就开始了。

第一次升职我提前一年开始积攒项目、丰富履历，第二次升职也是提前一年就和老板谈个人的发展计划，阶段性地把自己所缺乏的经历一点点地补齐。在重要的事情上，提前瞄准目标，看自己还差哪些，不足的地方给自己一段时间，努力补齐。

5.遇到挫折可以倒下一阵子，但一定要能再爬起来。

我一直都很羡慕那些“运气流派”的人，因为对我来说，哪怕这个事情之前别人做过，但到了我这里，通常会变得好事多磨，增加许多新程序或难度。客观地说，我的运气算是比较差的，通常要付出比常人更多的精力，才能得到差不多的结果，或者总是在重要的时刻发挥失常。

有很多认识的同学，在大学生涯都很郁郁不得志，其原因都是因为高考没有去成自己心仪的学校，因此消沉下去，再也没有回到自己理想中的状态。我曾经也因为这个沮丧过，包括后来失恋，觉得仿佛天塌下来了，没有办法好好生活下去，个人生活一度颓废了很久，也几乎抑郁，最后还是努力追求自己想要的东西，渐渐走出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所以，遇到挫折变得沮丧、失望、消极、倒下阵来是正常的，但你要告诉自己，可以倒下一阵子，但一定要能再爬起来。

6.结交志同道合的朋友。

如果回顾一下过去十年对我影响最深的人，非朋友莫属。父母那一代人能提供的经验有限，我自己在探索道路和人生可能性的时候遇到了一些志同道合的朋友，在关键时间点上他们给了我方向和指引。

本科时结识的其他学院的师兄，至今我都会在一些人生重大事件上询问他的看法；我的闺密们在求职艰难的时候互相打气，支持对方一起渡过难关；前男友当初鼓励我写作，即使我们分开之后也默默帮助我；后来失恋我觉得撑不下去时，师兄和我说的“活在过去的人没有未来”这句话一直激励我砥砺前行；我的先生一直告诉我，不要受到太多束缚，要去追求自己想要的东西，因为人生很短。他们出现在我的生活中，同我一起比肩而行，给了我很大的勇气和力量。

除了生活中的朋友，也有许多素未谋面的读者给我留言鼓励我写作，看着大家熟悉的名字和头像，就像老朋友一样亲切。

7.不要盲目听信所谓过来人的言论，包括我也一样。

知道我保研去了清华后，有朋友的父母问我，当初你保研找关系了吗？我错愕，没有啊。他们很惊讶，我一个没什么背景的本科生竟然有机会去清华？

后来很多个场合，听起别人聊天说“嗨，那肯定是要走关系的”，或者“你太天真了，哪有这种事”，我并不会完全听信，仍然默默做自己认为对的事。我选择相信一些事情是因为我自己经历过，也亲眼见过周围许多看似不太可能的例子，但它们确实发生了。

那些不公平的事永远都会存在，但总是这样抱怨不公的人只是因此给了自己这样一个借口而不去试试看，怨天尤人，坐以待毙，只能让生活变得更糟。至少简单地去相信一些事情并为之努力，而不是故作世故。

我有个朋友，他曾经和我打趣，说过我的命运：有些人是一辆普通的车，但道路平坦，所以开起来也能很快；而你的道路比较颠簸，开得也磕磕绊绊，但你要相信，你是一辆好车，前面一定是平坦的大路。所以在一路走来的路上，不论我是一帆风顺，还是陷在泥沼里，都会想起这番话。顺境时告诉自己不必太得意，逆境时告诉自己终归能走出这片泥沼。

毕业这几年里我改变了许多，但是仍然有许多东西一直都没变。希望以后即使处在艰难中，我也能保持一颗向上的心。

抓住机会以后，更要坚持不懈

毕业之后，我在同一家公司待了好几年，换过几个职位。大学时我的专业是英语，和工作之后做的事情并不相关，所以期间也遇到了许多困难。那我是如何找到一份跨专业的工作的呢？希望我的经历能让你有一些启发。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我刚开始读研的时候，以为英语专业的同学只能去做翻译、教师、记者、人力资源管理的工作，我当时也只有人力资源和做教师这样的实习经历，并没有做过其他行业。

但好在我是一个好奇心比较重的人，做完这些实习之后，我发现自己其实挺想了解真正的商业世界是什么样子的，是如何运转的，所以萌生了想要找一份和业务相关的工作的想法。

当时的问题在于我没有相关实习经历，在求职的时候说服力不够，需要填补空白为找工作做准备。某天看到学校开展了一个教练计划，公司高管作为教练带领学生了解职场，为未来职业生涯做准备，我就申请加入了一家知名外企总监的团队。每次小组活动我都认真参与、积极发言。到暑假时，教练主动问我要不要申请一个项目管理的实习。虽然没做过，也没多少信心，但是我说我想试试看。

那个暑假时间很紧张，我先是回家学车考驾照，然后赶回学校准备去耶鲁的暑期学校。出发去美国的那天早上，下着很大的雨，我拖着个大箱子去公司面试，面试完又在洗手间换了衣服去机场。在美国时收到了录用通知，确定了入职时间。之后从美国回来第二天时差还没倒过来，就直接去公司实习了。我就是这样抓住了这个机会。

同时，我也在看一些咨询方面的书和案例，改简历，研究面试经验。平时我喜欢睡懒觉，但那段时间，我七点就到学校的朗读自习室或者草坪上，大声朗读那些案例。说来不怕笑话，那是我第一次接触这些案例，惊喜地发现原来可以根据一些基本的信息估算啤酒或是衣服有多大的市场。

我申请了很多家咨询公司，后来也幸运地争取到了一家顶级咨询公司实习打杂的机会。经过这两次实习，我的简历更加丰富了，我也更加接近了真实的商业世界，为之后求职奠定了基础。

求职阶段，我花了大量的时间去海投、准备面试，见到了各行各业形形色色的人，对许多行业和公司有了更深入的了解，这也成为之后我写作的素材。

我最后拿到了一些审计和外企管理培训生的录用通知，我选择了后者。顺便提一句，当时我在面试这家外企的时候，正好面试官问了我一道咨询案例中经典的市场估算问题。所以你看，你之前做过的任何有意义的事情都不会白白浪费，它们会在未来的某一天给你丰厚的回报。做足够多的准备，好运气才能来临。

可机会抓住了，不代表就可以松懈。由于我没有商业的背景知识，开会时专业名词听不懂，思维逻辑也不好，数据透视表也不会用，那段时间我常常怀疑自己，不知道自己能不能及格。但是既然转行了，还是要解决问题，于是我发挥了自己学习能力比较强的特点，逐个攻破。

公司每个月都有月会，需要专门准备数据，我决定以数据作为切入点。所以我主动申请帮忙整理一些部门数据，集中火力攻坚。整理数据时，我试着搞懂每个数字的意义还有它们之间的逻辑关系，在本子上记下来。对公司内网上的许多资料，多加利用，多看介绍和视频。如果新发现一些工具很实用，我就在周会上主动分享给其他同事，他们反过来问我的一些问题，我会私下里再去研究。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有次研究某个工具的原理和如何使用时，我翻了十几个网页，看了七八个英文视频，有一个关于算法的细节我还是不清楚，来来回回看了很多遍才终于弄明白。虽然那天在公司研究到很晚，但是却觉得很充实，很有成就感。

通过这样的方式，我进步非常快。大概过了三个月，我已经能够从数据中解读出意义，发现一些问题。之后的日子里，新职位的老板夸我数据分析做得好，对细节敏感，这一切都要归功于当初基础打得比较扎实。大概过了半年，因为对一些工具原理比较了解，有同事来请教我了，我也写了一些总结分享的邮件发出去，后来也成了一个大家眼中的工具达人。

以前我对自己不擅长的事情是比较畏惧的，比如看报表、写分析报告，总觉得我没有这方面的背景知识积累，会不会学得比别人差、比别人慢，跟不上怎么办？但这件事之后，我最深的感受就是：做非本专业的事情，或者转行，遇到不会的很自然啊。不会就去学，看书、向人请教，用尽你所知道的一切方式去学，但别花时间纠结。

工作两年之后，工作已经得心应手。所以我又主动换了一个职位，工作内容有了一些变化，更贴近生意，比以前更接近商业，是核心业务。这次虽然许多事情以前也没有做过，但是心理压力没有之前那么大了，积累了一些信心。

在这个阶段，基础问题已经比较少了，但还是会有困惑或者有时候觉得自己驾驭不住，我就和老板多沟通，请求指点。同时我也会先观察其他同事做得好的部分，逐条在实践中试，有效的留下，无效的改进。通过这样的方式，我成长得很快，也独立做了几个重要项目，积攒了许多经验。

而后我发现自己逐渐克服了以前逻辑性差、分析能力弱的缺点，也惊喜地发现现在思考问题时能更加全面体系化，视野也打开了，这都是这份工作训练出来的。虽然这是一个缓慢艰难的过程，但坚持下来，一个未曾见过的自己、未曾理解的生活逐渐在眼前展开。这大概也是探索自我可能性的意义吧。

你的人生，需要真坚持

越来越觉得人生就是把前人实践过的经验自己亲身体验一遍的过程。那些之前听过的大道理，你以为看看就算了，之后却在某一个时刻想起来，击中你。当我趴在瑜伽馆的地板上，努力地做着动作的时候，脑子里忽然冒出来一句话：你给自己放的水，总有一天会加倍地还回来。

有段时间工作强度大，加班比较多，每天开很多会，睡觉时脑子还在不停地运转，身体也开始疲劳，肩颈僵硬，晚上八九点就开始犯困，第二天早上怎么也睡不醒。体力跟不上的时候，就开始想到要锻炼。其实我一直都还算有锻炼的，每周去跳舞，晚上偶尔在家练瑜伽，有助减压，平复心情，提升睡眠质量。

自己在家练瑜伽很是随意，跟着网上的视频，一节课下来也觉得很舒服。但因为没有固定锻炼的时间，三天打渔两天晒网，所以感觉以前练瑜伽那两年形成的腹肌、形态，都在一点点地消失。于是就重新回到瑜伽馆跟着老师练习，结果第一天上课，就发现以前可以轻松做到的体式现在做不到了。到半节课的时候就开始微微出汗，躺着的时候能将腿抬到90°，却抖得厉害，腹部控制力变差，第二天腰酸背痛得不行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这两年我也坚持自己在家练习，但这样一对比，才发现给自己放了太多水。每次都觉得差不多就行了。因为不到位，所以身体一点点退回到以前的样子，现在由于体力不够需要加强锻炼，则要花更多的力气补回来。

其实以前我都是按时去上课，老师的要求比较高，所以每一次练习都很到位。后来有段时间因为忙没怎么去，觉得在家也可以练习，方便又省钱。现在想想，还真是高估了自己的自制力。

我们常常说自制力很重要，人与人的区别，大抵在于自制力。但我们往往忽视了自制力不仅包括做与不做，还包括做一件事情的质量。持之以恒不难，难的是一直保持高水准。

彻底不做也就罢了，坏就坏在你一直坚持做，却一直给自己放水，从90分到60分甚至50分这样去做，心底的期望挺高，而换来的结果大抵只比不做稍微好那么一点点吧。所以才会出现那么多“我坚持了那么久，为什么还没有升职加薪迎娶白富美走上人生巅峰呢”的感慨。

坚持背单词，却始终都在背那些大部分已经学过的单词。

每天都上自习，却一会儿倒杯水、一会儿接个电话、一会儿刷个微博。

坚持阅读，却心猿意马翻翻这本、摸摸那本。

每天都工作，却各种推托找借口拖延不做那些费精力但能提高能力的事情。

你仅仅用了50分的力气，凭什么要求一个100分的人生呢？当你用50分的力气在做的时候，别人在继续用100分甚至120分的标准做，那么你每坚持一天，就差了一半，坚持越久，最后的结果就差得越远。

坚持是重要的，更重要的是保质保量地坚持。

建立好习惯，比意志力更可靠

之前我先生和我一起学探戈，后来太懒了就中断了半年，但这期间我一直坚持学，并时不时地“威逼利诱”他继续学。他刚开始还保持着可去可不去的敷衍态度，到现在一到周日晚上就自觉地空出时间去上课。这让我很欣慰，因为我终于有舞伴可以私下里练习了。

人们常说长期坚持做一件事情需要强大的意志力，但假设你的意志力薄弱，想要长期坚持做一件事情，难道就没有什么办法了吗？

有一个令人沮丧的事实是：成人的意志力其实是很难增长的。它并不像肌肉，坚持锻炼一段时间就能见到成效。意志力是会耗尽的，如果做任何事情你都需要调用意志力去做的话，会很疲倦。

比如每天早晨都要花20分钟纠结要不要起床，下班再花20分钟纠结要不要去健身房，脑袋里两个小人每天都在打架，即使勤奋小人最后战胜了懒惰小人，可却耗费了你很大的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

意志力。

其实生活中很多时候都是可以开启“自动驾驶”模式的，相信“自动驾驶”模式大家都能够明白是什么，而意志力是用来处理那些“自动驾驶”之外的部分。试想如果生活中每件事情都需要动用意志力，那会把自己弄得多么疲惫不堪啊。这就解释了为什么我们有时候能像打鸡血一样振奋不已，但不够持久的原因。因为打鸡血调动的是我们一时的意志力，但意志力是有限的。

所以，我们要让意志力能够用在刀刃上，应该避免任何琐碎的小事都调用意志力，而要把更多的事情转为“自动驾驶”模式。这就要提到习惯。关于意志力和习惯的联系和区别，用一句话来概括就是：意志力不够，习惯来凑。

在我们的印象中，建立一个好习惯很难，那如何用它来弥补意志力不够的部分呢？其实建立习惯虽然需要耗费意志力，但好处在于，一旦形成习惯，这件事就被纳入“自动驾驶”模式，将不再耗费我们更多的意志力。

如果你想长期坚持做一件事情，比起一时打鸡血，更好的方法是把做这件事变成平常生活中的一个习惯。建立习惯最快的方式是：在固定的时间，用固定的方式，做固定的事。到了固定的一个时间点，不要去想去纠结，直接去做。

有个朋友希望自己能够一周去两次健身房，但总是忙得想不起来去，有时候想起来也会纠结好久，到底去还是不去，没有形成健身的习惯。后来她设置了每周周三、周五中午12点的闹钟，把健身的包提前准备好放在工位下方。闹钟一响，提起包就走，什么也不想。靠这种方式在接下来的两个月里她竟然真的做到了之前健身的计划，之后奖励了自己一套新的健身服装。

这个例子里其实包含了习惯形成的几个基本要素：线索、惯式和奖励。

线索触发惯式，这里的线索就是闹钟和健身的包，闹钟响起看到包，就想到了健身。拎包就走不作思考直接去健身，就是一种“自动驾驶”模式。之后适当奖励自己，会更容易巩固这个习惯。

所以如果你希望建立起一个习惯，就可以从这几个点入手，设置好这个习惯的线索——惯式——奖励路径。除此之外，还要注意两点：

第一，建立习惯之后，脑神经会形成新的联结，但是原来的联结会永远存在，所以为了不让已经形成的新习惯倒退，就要不断强化新的习惯，这样新习惯之间的联结才会比旧的联结越来越强，不容易倒退。按照这个思路，想要戒掉一个坏习惯，最好的方法是用好习惯替代坏习惯，让这个好习惯的脑神经联结变得比之前的神经联结强。

第二，因为建立习惯的过程需要耗费意志力，所以不要贪图一次建立多个习惯，最好是一段时间内只建立一个习惯，等到习惯确定形成之后再追加。

怎么样？试试看用这种方式建立一个新习惯吧！

缓一缓，才会跳得更远

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我工作以来一直顺风顺水，也比较幸运，做的事情付出的努力都能被认可，其间也经历过升职，后来也一直在稳定积累期，所以我并没有真正考虑过跳槽的事情，直到遇到一次升职失败。

在我自认为担负的责任足够大，做的事情也足够好的情况下，却因资历尚浅之类的原因导致暂时不能升职，这让我觉得在一定程度上受到了不公平的待遇。预期没有达到，多少是有点儿心理落差的，积攒了些情绪，我开始更新简历，联系猎头，寻找机会。

可当我能够稍微控制情绪、理性分析的时候，我还是决定把跳槽这件事放一放，因此有了以下几点思考：

1.关注成长，而非盯着升职。

那段时间我约一位师兄吃饭和他聊起这件事，他说了几句话让我印象深刻：只要你在这里成长机会多，你那么着急干什么，怕不能升职吗？紧紧盯着升职这件事情很容易陷入负面情绪，纠结于一项东西，会导致你无法专注做事。你应该用成长来衡量现在的工作。

这句话点醒了我。当时我即将负责一个非常大的项目，不仅公司关注程度高，对我在项目管理方面的能力来说也是一个极大的挑战，但这意味着如果我坚持做下去，那我收获的东西也会更多，对自己的能力积累也是个难得的机会。如果离开，就错过了一个良好的机会。

2.关注平台视野和思维方式。

很多人会跑来向我咨询问题，我意识到自己分析问题和解决问题的能力，一是来自视野，二是来自工作训练出来的思维方式。我们思考问题时遇到的瓶颈有时是基于信息差，这种信息差不一定是互联网上可以直接获取的知识，而是一种平台带来的视野和所做事情的经验积累的信息差。正是因为见得多、经历得多、想得多，慢慢就内化成自己能力的一部分，扩展了思维方式。

有一个朋友自媒体做得很好，但社群、培训占据了大量时间，我一直以为他会辞职专门做自媒体这件事情，但他说他才不会，想都没想过。因为他现在所在的平台很大，他接触到的东西很前沿，对思维方式和做事方式能产生很大影响，这种影响是受益终生的，并且由于这样的环境和视野，他能够保持成长的节奏，更加持久地输出有价值的思考。

3.关注做的事情是不是价值能叠加的事情。

接到一些猎头的电话介绍职位时，我会优先关注这是什么类型的企业，做什么样的业务，我需要做的事情是什么，汇报对象的级别是谁，工作范围有多大，带多少人。然后判断我能得到什么，我做的是不是价值能叠加的事情，最怕的是凭借上一份工作积累来的视野和经验吃老本。最后才关注薪水。

但和猎头聊了一段时间，才发现能提供给我的职位，虽然薪资不错，但负责的事情范围其实没有我当时的多，能学到的东西有限，所以我暂时搁置了。也正因为几次这样沟通后我才发现，当时我工作的职责范围和所做的事情还是挺难得的，市场上不少职位都只是负责很小的一块，个人成长收获很受限。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4.关注事情本身而非情绪。

身边有很多朋友跳槽后并不是很顺利，并不是事业没有成长或薪资给得不够，而是因为做得不爽！觉得没有得到认可，也无法接受自己的失败。我也时常会有这种抱怨、不爽的坏情绪，但考虑到前几条，还是把情绪这一条当作对自己的历练。

因为在一项关于“职业技能”的权威研究中，有学者发现其中的五项能力决定了一个人是否能在事业上获得成功。这五项能力就是“情绪稳定、性格外向、乐于尝试、为人亲和、做事尽责”。其中，情绪稳定、性格外向和做事尽责是最重要的三项。

经过这番思考分析之后我的浮躁减少了许多，心态平和了不少，更重要的是，我知道自己在意的是什么，所以就盯着我自己的目标：个人成长和职业发展。半年后，我做了两个更加重要的项目，在写升职材料时发现，自己在失败之后的那半年里，不论是工作上，还是生活上，都过得更加充实，心态更加平稳。所以水到渠成，我迎来了第二次升职，成为公司最年轻的高级经理。

所以，不要因为一时的不爽，一时的糟糕情绪就匆匆做出决定，改变自己的职业生涯，有时候，缓一缓，才会跳得更远。

毕业五年，我在北京买了一套房子

朋友鹿鹿暂时要回西安装修新房子去了，所以目前住的房子她准备转租出去。一女孩在聊天软件上和鹿鹿沟通，别的条件还没问，只说了一句：“我有只小狗可以租吗？它不叫。”

鹿鹿说她这两天脑海里一直回荡着这句话，有点儿难过和心酸。在生活难题面前，想周全自我，又想尽力保护心爱的东西，我们有时候真的很无助，无能为力。

我想起自己的淘宝App中保存的每一个不同的地址，每次搬家后买东西都要更新一次，那里记录着我毕业工作后住过的每一处地方，一直舍不得删除。

租房是每个北漂者的心病。每一个毕业后来北京工作的年轻人都经历过搬家、租房的事，说起来每个人都有一肚子的心酸。都说没有搬过几次家的人不足以谈人生，那时候想有一间属于自己的房子的欲望格外强烈。

毕业五年，我搬过四次家。前三回是因为房东要卖房子之类的原因，最后一回是快要结婚了，搬进了先生的房子里。房子不大，没有多余的空间放置我工作之后买的电钢琴，于是忍痛卖掉了，可总觉得生活中好像少了点什么。我和先生说，等有一天我们有大一点儿的房子了，我还想再买一台。

那时候感觉换一套大一点儿的房子还有点儿遥远，没想到一年多后，清点了手上的积蓄之后，竟发现可以买房了，我自己也挺意外；加上家人比较支持，所以我们就开始看房子，经过一段时间选中了一套签约了。

买房子这件事让我开始觉得，不要觉得许多事情不可能，早树立目标可以早做准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

老实说，我之前根本没有想过能在北京买房子。我来自沿海三线城市，家庭条件很普通，我在北京工作之后，家里人偶尔聊起北京的高房价，也觉得遥不可及。这年头条件好的女生自己买房子的有很多，但女生不买房子社会压力也没有男生大，所以我自己压力没有觉得特别大，只有发现房租越来越贵或者总要搬家的时候感慨一下，大不了就换一个城市生活好了。面对困难，有时候我总想着给自己留条退路。

其实工作前两年我的收入也不算太少，如果那时候我就下定决心要自己买一套房子，可能会更有目标感，不会总是那么随意大手大脚花钱。所以能够多留一手的，就尽量提前准备。

另外一点比较深的感受就是，生活为你关闭了一道门，但也许同时打开了另一扇窗。

在能买房子之前，有段时间我想自己一时也买不起北京的房子，干脆利用手上的积蓄先在中小城市买个房子投资好了。当时看中了一个城市，做了半天功课，打算抽时间过去买的时候，忽然限购了。为此我懊恼了许久。家里人和我说家里的房价也在涨，让我要么在家先买一套，身边的许多朋友就是这样做的。我思前想后，还是没有在老家买。

后来北京限购政策变严格，只要有贷款记录，要在北京买房首付比例就变高了，贷款批复也会变难。所以我之前没有赶上在中小城市买房子的时机，也不算是一件糟糕的事了——幸运的是，因为没有之前买房贷款的记录，所以我在北京买房要交的首付比例没有受到影响，毕业五年后，我攒的钱终于够我交首付了。当然，我并不认为在北京买房算得上多大的成功，可是对我而言，我的工作和事业在北京，我能在这里有一个自己的家，心里才踏实。

有时候坏事不一定是件坏事，好事也不一定是件好事。谁都不知道未来会怎么样，所以不要对于一些事过于计较，耿耿于怀，要好好珍惜生活，享受当下每一天。

还有一点感受就是，选择一个好起点，或者努力把选择变成一个“好的选择”，个人不断提升才是王道。

知乎上曾有个热门话题，在北京靠工作收入是否能买房子？许多人留言说太难了，但也有不少人通过自己的例子做出了正面的回答。

我自己也是如此，首付款中大半是工作收入，理财和副业收入只占一小部分。如果不是这几年工作方面有所提升，升职加薪，按照我刚工作时的收入，仅仅想想每个月的房贷压力就很大，更不要说买房子了。

对大多数普通人来说，在积累收入方面，没有一件事情比提升自己、努力工作更加可行了。创业风险高且不一定适合每个人，理财投资P2P炒股炒币一不小心就会被当作韭菜收割。在还没有具备过人的能力和独特的眼光之前，投资自己、努力工作是大多数人最牢靠的选择。

当然，我也很幸运，幸运的是选择了一个不错的起点和上升行业。但我最后提到选择，是因为我不想给人一种错觉，觉得选择最重要。在许多人鼓吹选择大于能力的时代，太多人看重一个“正确的完美的选择”和“即刻反馈的速度”，而看不起一点一滴的积累和长期的坚守和努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当人们告诉我“选择大于努力”或者“选择大于能力”的时候，我常常善意地辩驳道，很多优秀的人之所以能够做出正确的选择，是因为他们在此之前刻苦地学习、努力地工作实践、不断地提升自己的视野和人生的格局得来的，更是他们矢志不移、咬住青山不放口的结果。马云创建阿里巴巴，除了正确的选择，难道没有煎熬和坚持吗？王兴创建美团之前所经历的煎熬，不是让人感叹吗？俞敏洪打造新东方的过程中所经历的种种磨难，不是让人惊叹吗？如果他们不努力并坚持到胜利，又有谁会承认他们选择的正确性呢？

选择是种能力，但不是人人都天生具备的能力，它是经历了努力之后才具备的能力。所以当你再看到选择的重要性的时候，千万别忘记了努力的重要性。

我见到过有的人起点选得也很好，但短时间没有看到结果就频繁盲目地更换平台和职位，结果一直都在起点上。也有的人行业和起点没有那么好，但日积月累自身磨炼了一身技能之后实现了华丽的转身。所以选择重要，坚守也很重要，不要过于担心害怕选错，要努力把选择变成一个“好的选择”。

在我还买不起房子的时候，我看过一部日剧《公主小屋》，它讲述的是一个女生努力存钱买房的故事。里面有句台词极其简单，却让我印象深刻，我把它分享给你们：

“如果努力或许能成功的事，仅凭想象就断言无法实现，不经过尝试就缴械投降是不行的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第二章

有格局，让财富理想成为现实

如果你接触过攀岩，你就会知道，在攀岩墙上，如果只遵循某一种颜色的路线设定，其实并不是一直往上攀登就能够到达的。有时候要平行移动，甚至要往下挪一点，才能更好地找到下一个落脚点。这也告诉我们，人生并不是只有向前一条路，重要的是，你要知道自己未来要去哪里，你给未来的自己存下了一笔怎样的资产。

你的人生，要经得起诱惑

受以前职场前辈的影响，我会定期在各大招聘网站更新我的简历。升到高级经理之后，我接到一些猎头电话，提供的职位比以前好很多，有小公司的总监级别，也有大公司的经理级别，而且待遇都很好，有一些薪资都算翻倍了。

实话实说，不心动是不可能的，但我考虑了一下，还是选择了留下。原因也很简单：刚升职没多久，还没有展示出自己在这个职位上应该具有的能力和素质。对方开出的薪资范围，是根据我现在的职位级别评估的，但我在现在的职位上，是否已经达到“胜任者”的水平，还有待时间检验。

升职之后带来的不只是薪资上的变化，职责、挑战也骤然上升，这个级别要求有更大的视野，看待问题有一定的高度，我至少需要一段时间的积累。应急能力、心理素质、表达能力、高度概括总结能力、全盘分析问题的能力，这些都有待提高。对方期望的是拿钱换你的经验，但我在新职位上的经验不够多，专业不够扎实，如果跳槽到了一个更高的职位或者更复杂的环境中，那时有可能会更加焦头烂额，疲于应付。

在过去的几年里，我看到过太多“彼得原理”的实例：一些能力还不到、火候欠佳的人，被放在了一个挑战性的职位上，能够从千丝万缕中理出头绪、杀出重围的人是少数。所以我决定在原本的岗位上，继续做一段时间，遵循自己的生长节奏，不追求揠苗助长。

所以在跳槽这件事情上，我可以算是一个保守主义者。身为一个保守主义者，好处在于，比较稳，因为如果有坑，先行者会先掉进去，有的人能爬出来，有的人不一定；坏处在于，等反应过来，没准已经错过了良好的机会。

但你要是问我，是跳槽上升快，还是在一家公司做得久上升比较快？我的答案是：两

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

者都差不多。最重要的是，你有没有在认真做事，有没有在做可以提高能力的事，有没有在为自己不断做加法，做原始积累，还是只是在吃老本，一直在套用过去的经验。

我在学生时代做过一份人力资源方面的实习，负责整理入职、离职方面的材料，常常边做边看。那段时间我看到了许多厉害的人的个人履历，包括一些在行业里叱咤风云的人物。有的人毕业于不知名的院校，甚至大学都没有读过，但每隔两三年跳个槽，公司和职位都越来越好，最后以更高级别来到一个更大的平台，你明显能够感觉到对方在不断提升；也有人在一家中等公司，一做就是几十年，勤勤恳恳，不跳槽、不急功近利，结果稍有一个机会崭露头角就一下子成为某个领域的佼佼者。两种路径都有，前者因为公司和级别有变化，所以你能感觉到明显的进步；后者你的感受不明显，因为他的变化在于内功。

其实除以上两种，还有第三种路径。如果把职业变化的每个点，连成一条线，你会发现有的人不是一直向上的斜线，有平行线，也有下降的时候。这可能是出于个人兴趣转换职业路径，也有可能是为了获得特殊经验而暂时性地选择接受级别薪资下降。比如我认识一个做了多年大客户销售的人想要转行做培训，接受降薪降级去积累培训行业经验的。

如果你接触过攀岩，你就会知道，在攀岩墙上，如果只遵循某一种颜色的路线设定，其实并不是一直往上攀登就能够到达的。有时候要平行移动，甚至要往下挪一点，才能更好地找到下一个落脚点。这也告诉我们，人生并不是只有向前一条路，重要的是，你要知道自己未来要去哪里，你给未来的自己存下了一笔怎样的资产。

不断扩大认知格局

朋友聚会聊起理财，H同学说自己前段时间去国外旅行的费用基本上是去年的理财收入，并没有动用薪水的部分。平时薪水都用来理财，以钱生钱。

说来惭愧，当时工作两三年，虽然不是月光族，但也并没有太多理财的意识，更没专门学习过这方面的知识。觉得太难，学不会，也没有时间天天盯着股票基金研究，总想着先多存一些钱再开始好好学习理财。没开始理财的人中，有我这种想法的不在少数。

H同学跟我分享说，他刚毕业的时候遇到的第一个老板就和他说，要好好学习理财，就算是刚毕业挣得不多也要开始学并且练手。所以他这几年做得越来越好，小有成果。最后他总结：“这种技能，可能专门学二三十个小时就比大多数人都要了解得多了，投资回报率也相当高，学会了受益终身。”我听了很有感慨，觉得自己在这方面晚了好几年。

总有很多事情和道理，我们没有早意识到，或许就算意识到了，也并没有往心里去，直到某一天栽了跟头或者是错失良机，才能真正理解。我在职场中遇到的一位前辈，在微信上发过一段话，是写给20岁的自己，他写道：“真心想把现在的思维装进你脑子里，好好再活一次，至少应该去考一次导演系，不喜欢的人就不要勉强自己，不要丢掉你的幻想，不要在意那些对你不够在意的人，你活得太中规中矩，不够勇敢，你要努力活出自己想要的样子……”

这段话竟看得我热泪盈眶。那个前辈和我说，回想起年轻的时候，有好多事后悔没有做，白白浪费了很多时间。这时我忽然也想给20岁的自己写一封信，告诉她一些工作几年后才明白的道理，于是我总结了一些应该更早明白、更早开始做的事，分享给大家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1.在学校的时候多念一些不同学科的书，提升思维方式。

不要仅仅看自己感兴趣的书，一些不同学科的书能帮助你更好地了解这个社会是如何运作的，人与人、人与社会之间的关系，大脑是如何学习的，比如社会学、经济学、心理学，学会甄别好书及你需要的书。

2.尽早意识到目标的重要性。

我知道你曾一度不喜欢做事带有很强的目的性，喜欢把时间浪费在一些美好的事情上，偶尔虚度时光。这没有什么大问题，但心里一定要有个大致的方向，希望30岁的自己是什么样子，过着怎样的生活？35岁呢？40岁呢？漫无目的随大流牺牲掉的不仅仅是你的时间，你的年龄，还有你的人生，不然也许不用等到40岁才能活出30岁的样子。

3.给自己买一份保险，尽早学习理财。

或许你还意识不到这件事的重要性，我建议你去了解“复利”这个概念，算一算如果刚工作25岁开始理财，和30岁理财，到60岁的时候两者会相差多少，算完你会认真学的。打破以往对保险的固有印象，为自己挑选一份靠谱的保险。父母老了，要考虑到各种情况下他们也能够有足够的钱养老。

4.认识到跟对老板的重要性。

即使是你再看不上的老板，也肯定有他的过人之处，要多看他擅长的部分。老板和大老板之间，更要维护的是和直属老板的关系，不要让对方陷入被动的局面。公司会有很多本来是平级，但结构调整后需要和同级汇报的情况，所以不要和同级交恶，因为指不定哪天汇报关系就变了。永远不要任由自己的性子，在职场上能够交得过去，就不要交恶。

5.看清形势，多了解新生事物，利用好新生事物的红利期。

转岗时有老板曾提点过我，看清形势，选择浪尖上的机会，能缩短积累时间，职业生涯会更容易成功。所以公司内部的新部门、新职位，往往会有更大的机会，不要苦恼太冒险究竟要不要去，大不了失败了回到原先的位置。其他也是一样，新事物出来的时候多去了解，尽早吃螃蟹，看到风口早点儿抓住机会，要不然就会一步赶不上，步步赶不上。当然，前提一定是你做了足够的功课，有了充分的了解和把握。

6.时间宝贵，不要把时间浪费在纠结上。

有些事情在一定范围内选A选B其实都差不多，今天吃什么，买不买这件大衣，挑什么颜色的……不要太过纠结，你之所以有空纠结还是因为你太闲了。省下来的时间多看书，改变思维方式，去学习理财，不然你一辈子就只能过着花时间省钱的生活。

7.如果对一件事有执念，那就尽早去做，不然到四五十岁你还是会想做的。

我父亲一直都喜欢登山，但年轻时家人都觉得不安全，不让他去做，结果二三十年之后，他还是决定去做了，常常在假期甚至大过年的时候离家去不同的地方登山露营，过得很开心。有时中年人的执念既顽固不化，又让人唏嘘动容。所以想做的事情趁早去做，哪怕拆分成小块一步步执行，环游不了世界，没有间隔年，起码还能计划好每一个长假。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

8.感情方面，珍惜身边的人。千万不要为了一时冲动恶语伤人。

虽然这种事经历很多挫折和伤痛后你就会成长，但我还是希望你没有经历过这些，与亲近的人争吵，用难听的语言伤害对方，是最令人心痛的事。伤害别人的话和事尽可能不要做，不然任何时候想起来都是满满的遗憾，尤其是你把最不美好的自己留在了这段回忆里，自己会背负更多的心理压力。伤口会愈合，但很多事情很多人过去就不在了。

9.工作真的没有那么重要。

家人、爱人、健康，这些都比工作重要得多，挑战自己无非是和自己较劲。不要因为工作忽略身边的人，也不要把工作中的脾气带回家里。有一个大老板，在我们工作压力大愁眉苦脸的时候总喜欢和我们说："工作对我来说都不是事儿。"有人接茬："我看您挺当回事的啊。"大老板解释道："把工作当回事和工作是不是事儿不一样，工作上认真负责是应该的，但是心里要知道生活中比它重要的事情还有很多。"

10.正确认识自己，不要妄自菲薄，不要降低自己的标准，也不要过多迎合别人而委屈自己。

人普遍容易高估自己，抱着这样的心态去生活去恋爱，就很容易栽跟头，因为无法认清自我。如果连续受挫太多，容易开始低估自己，觉得自己配不上更好的生活。总归要多经历，了解并接纳自我，找到属于自己的位置。

最后附加一条，好好爱自己，好好热爱生活。

不要锁住你的人生

有段时间有则"名校外企女硕士工作10年被裁，求月薪3000元工作而不得"的新闻引起了不少关注，它跟刷爆朋友圈的"深圳某40岁男士遭企业辞退"的信息有些相似之处。一时间大家都心有戚戚，尤其在企业工作的，顿觉没什么安全感，也开始操心起自己10年后会不会也有此遭遇，逼得人到中年还得卖房重新求职，想想就紧张。

有朋友转发这篇文章给我看，问我的感受——名校硕士，外企，女，拥有同样标签的我看到是否会觉得心惊肉跳？但其实问题不在于名校、不在于外企、不在于性别，问题是，你是否拥有未来时间观？

三个标签里，先说名校。名校意味着什么？过去的勋章。这个勋章帮你建立起一个圈子，为你多打开一道机会的门，但它也只能帮你一段路程。进入社会后，之前的成就、标签清零，一切都要依照新的规则重新开始计算。而且你会发现，有了这枚勋章在身上，反而会更加沉重。你做得好，一切赞誉相较而言变得理所应当；做得不好，它则像一枚放大镜，如芒在背。

我刚工作的时候，有同事还会问毕业院校，工作久了，同事只会问过去在哪家公司、哪个部门、做过什么。名校的身份自毕业之后就不断被消解，被新的身份取代。如果一直留恋过去的勋章，找不到新的身份，新的自我和标签，就会变成一个模糊的人，随时都会被替代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

再说外企。其实大部分企业并不会等员工40岁就辞退，卸磨杀驴。我周围有许多40岁以上的员工，都在勤勉工作，级别也都比较高。就他们之前的工作经历来看，无一不是拥有着实打实几十年的专业领域经验，一步步打拼熬出来的。那些懵懵懂懂或是浑浑噩噩混了十多年的，没有扎实基础的确实很难到这个级别。

所以并不是到了40岁就会被外企残酷辞退，到了40岁还没有积累一定高度领域经验或者拥有一技之长的人，在哪里都会被淘汰。没有什么职位是真正的铁饭碗，你走到哪里，哪里都有饭吃，这种自己赋予的安全感才是铁饭碗。

企业和员工的关系本身就是等价交换的雇佣关系，我刚工作时就意识到不要在职场中谈情分。尽早意识到没有企业愿意为低于岗位价值产出的员工买单，就会鞭策自己不要懈怠。不要说40岁没什么特长经验被辞退了，不到30岁工作业绩一般所以3年合同到期不予以续签，顺水推舟“辞退”的情况也不少。30岁前还能拼体力，40岁如果还没有积累更多有效经验，你拿什么和年轻人拼？

最后一个标签和性别有关：女生到底要不要那么拼？这实际是个伪命题。因为你所收获的最终都会长在自己身上别人拿不走，拼不拼都是为了自己过得好。如果你想要更好的生活，为什么不自己拼出来？

所以作为一个职场人应该早做准备，拥有未来时间观。有一本叫作《津巴多时间心理学》的书，里面提到“我们对时间的认识决定了我们看待事物和生活的角度，也决定了我们的生活”。书中把对时间的态度和看法分为六种，涉及过去、现在、未来，该如何去看待把握。关于未来的，就是未来时间观，讲究前瞻性，为未来制定目标并执行。

我工作不到一年的时候，发现公司中有不少员工年龄比我大，但是和我做着差不多的事情。我不想以后成为一个轻易就被年轻员工替代的人，所以从那时起我就时不时问自己几个问题：到了那个年纪我要做什么事呢？如果离开了现在的公司和职位，我还能靠什么其他的技能吃饭？思考好这些问题后，我开始寻找目标，总结出“两手准备”的方法并开始实践。

1.提升工作技能，积累有效经验。

我的感受是外企是一个相对温和的环境，条条框框的规则都已经画好了，所有的一切都井井有条。这样的环境像一个巨大的玻璃房，我们身在其中，会看不清外边的世界发生了什么。

工作两年的时候，我参加一个行业的沙龙讲座，发现自己其实视野很封闭，周围的同事和我的状态也差不多，对一些最新的行业动态都了解不多。那次之后我开始试着从自己的小世界跳出来，去听一些讲座，结识一些人，了解外面的世界。“时刻准备着”，可以说是一种更好的状态，能够更警醒地面对外界，不至于温水煮青蛙。如今学习提升的方式和渠道越来越多，有各种课程以及讲座，在网上就可以学习，非常方便。

2.寻找退路，不局限于职场，做最小范围的尝试。

结合自己的专业、特长、工作经验，考虑可能选项和可行选项。比如我曾列出我的一些优势技能：翻译、语言培训、喜欢和人分享，还有帮助别人解决问题，最后我选择写作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

作为载体，做我能做的和擅长做的，解答咨询，做一些在线分享。

这件事从我决定后就一直在坚持做了，第三年的时候出版了自己的第一本书。其实刚开始我也很焦虑，每个月只有一点儿额外收入，太累不划算，觉得这样积累的速度太慢了。但如果看得长远一点，坚持做十年呢？

有人说我没有这些技能怎么办？其实不局限于技能，挖掘一下自身的优点、喜好，也可以找到开源的方式。我还记得以前人人网流行的时代，有一位年轻的新妈妈写了自己的生产经历，后来帖子广为流传，她拥有了许多粉丝，在微博上开始做一些童装的开团，后来又开始打造自己的店铺和品牌。这其实都是无意中根据自身特点发现了自己擅长做的事，并坚持做下去，就打开了职场以外的另一条路。

不要局限于职场，把自己当作一个产品来做，做最小可行性的尝试，积极为未来做准备。

30岁想转行，还来得及吗

身边有不少朋友转行，但有两个人的故事最令我印象深刻。因为一个转行成功，一个转行失败。

转行成功的C同学以前在咨询行业，后来想转行去互联网，自己投了某互联网公司的职位，没有结果。后来通过朋友推荐，进入了一家公司，从一个普通职位做起。薪水其实没有以前多，但考虑到长期的发展，还是做出了选择。

另一个朋友D就没这么顺利了。D做的是互联网运营，想要学一门技能，以后靠技能吃饭，所以就裸辞专门花了两三个月的时间学设计。学完设计之后，D靠着作品如愿以偿找到了设计师的岗位。但过了一段时间，我们再联系的时候D和我说做不下去，辞职了，又转回去做运营。我问原因，D说虽然自己学会了设计，但工作中设计师是要持续稳定高效出活的，所以看上去好像只要有技能就行了，实际上积攒多年的经验很重要。自己短期之内跟不上速度，所以只能暂时放弃了，有点儿可惜。

说起转行，现在大家可能都受网上各种鸡汤文的影响，觉得“转行”就代表着希望、追逐梦想，看别人转行似乎都很轻松，顺便收入翻个好几倍。但实际上这些故事里有多少是幸存者偏差，又被放大了一万倍被反复提起，谁也不知道。

如果转行仅仅是你头脑一热，没有了解清楚就一头扎进去，多数会发现和当初自己想象的根本不一样，幻想破灭，处境尴尬。所以我想讲一讲转行要做的一些准备和注意事项。

1.转行前最重要的事：问自己几个问题。

为什么跳槽通常会有30%的薪资涨幅？因为跳槽有风险，这部分涨幅一定程度上是在支付你为此付出的风险。要看职位是不是坑、与老板合不合、公司文化是不是适应，假设真的不适应，也会尽量待满一段时间，让履历不要那么难看。

跳槽尚且如此，转行面对的风险更大，是不是要更慎重？当然，除非你完全不在乎你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的履历，或者就是任性……

既然转行是件应该慎重的事，那转行之前就更有必要问自己几个问题了。

——我为什么要转行？

——是什么触发了我这一念头？

——我期望通过转行获得什么？

——我现在的工作做得如何，是遇到瓶颈想要回避困难，还是我真正热爱另外一件事情？

——当我了解了之后，我还会热爱吗？

诚实地回答这几个问题，对做决定很有帮助。

2.跨度小的行业相对容易，技能类有一定的技能门槛。

这个比较好理解，如果是以前有所接触的，比如一个供应链中上下游，或者一个职位常常打交道的其他职位，转行不会那么困难。但一般技能类的职位是有门槛的，比如运营转设计，这个以前即使你打过交道，也了解，但是你转还是不转，技能门槛就摆在那里。

3.给自己留足时间提前了解，学习技能，拿出成果证明。

转行前还是要做足功课，留足时间提前了解目标职位的一些基本情况：工作内容是什么，主要工作指标是什么，你所负责的板块是什么……

技能类的要提前花时间学和练习，培训班、自学都可以，最好可以拿出成果证明，比如利用业余时间学习考到相应的证书，或者是有可以拿出手的作品，还可以是兼职或是副业。这有两点好处：一方面为求职做准备，一方面也是看自己是否真心愿意做，还是一时兴起而已。如果你跨过了这关，那转行的准备也差不多完成了。

4.简历、面试要瞄准目标职位，不能采取惯性思维。

想要转行，迈出求职这一步很重要，但不少人会说，我投了简历，但因为转行，几乎没有什么面试机会；或者我拿到了面试机会，但没有行业经验，几乎没收到什么录用通知。但你有没有想过，你是否在简历和面试方法上都用了惯性思维？

我看过不少想要转行的咨询者的简历，很多都不合格，因为大家都惯性地把自己的工作经历一一写满，期望这样可以拿到面试机会。假设做设计的想找管理的岗位，我作为面试官，收到简历后想看的是简历中能体现出有关管理的能力，而不是毫不搭边的工作经验。

面试也是一样，如果有人让你去面试了，那说明简历没什么大问题，对方也没那么看重相关经验，这种情况下失败，可能更多问题出在你的面试上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

5.不要裸辞。

裸辞之后再求职，你的心态和人事对你的心态，都是不一样的。空窗期越长，自己就越被动。更不要提转行了，裸辞转行风险更大。又要说到上文提到的一点，用业余时间做一些尝试，把自己当个产品，这样船小好调头，发现不对再改改还是可以的。

6.做好短期之内降薪的准备。

转行最好的情况是，你以前的工作经验能够为你做加法，而不是从零开始积累。但不是每一种转行都能遇到这样的情况，总有些时候，需要接受短期之内薪水不变，甚至比以前要低的情况。

所以你做出的选择是要经过深思熟虑的，当遇到需要降薪的情况，你需要知道自己转行是为了什么样的长远目标。有时候下降一点儿重心，是为了能够跳得更高。但一定要清楚自己未来要跳到哪里去，跳到哪个高度上。

7.求职可以拓宽思路，比如通过朋友。

转行求职可能不会那么顺利，但可以寻求目标职位的相关朋友帮助，给自己一些准备工作上的建议，或者如果有合适的机会请对方帮忙留意。最好是提前几个月就多参加一些行业活动，结交一些朋友。

8.曲线救国求职法：继续学习，读在职研究生之类。

如果你想转行的职位和现在跨度比较大，或者是要求更高，那在时间、金钱成本都允许的情况下，可以通过学历充电的方式实现。这样无论是为转行做的准备，还是转行的理由都更加充分。

所以如果你有了转行的念头，根据自身情况，多考虑下再做决定也不迟。这些准备能够帮助你规避许多转行带来的风险。

眼光要放远

团队来了一位新同事桃子，偶尔路过听她和别人打电话沟通事情，觉得还挺职业的。按照惯例新人会陆陆续续和周围同事进行沟通学习，了解工作的方方面面，以及未来双方需要合作的内容。我和桃子沟通过程中发现她是个非常聪明的姑娘，跟她聊天也比较愉快。可随着大家更深入的了解和合作后，有几件事上桃子处理得欠妥，让人有了些微词。

有用户发现了产品的某处问题，反馈到我们这里来，这个是桃子负责的领域，于是我很自然地去问这种情况该如何处理。桃子的回答很官腔：“我们要靠长期的系统调整解决这个问题。”我的反应是：“完全理解，但应该有个临时的方案，用来快速处理这种已经遭到用户投诉的情况。毕竟之前其他同事负责这块的时候，也是有两手准备的，这种问题不可避免会出现，也不可能完全都靠长期方案来解决。”

沟通了好一会儿，但桃子依然坚持说：“这种问题短期解决不了。”我有些不太高兴，跑去问之前负责的同事，之前的同事告诉我应该联系哪位同事，可桃子却跑来和我说那位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

同事之前和她沟通过，不负责解决这个，现在没有人负责这一块。言下之意是我找了也没用。

我有点儿无语，这个问题难道不是应该你去跟进，为什么这个事情会没有人负责？发现流程有问题难道不应该要求对方建立一个应对方案吗？哪怕是临时的。为什么反而用别人当借口来推诿自己的工作呢？

我和桃子解释：“长期方案肯定是要自动化去做的，但是短期出现的问题我们也需要有临时的解决方案。合作的部门推诿，但用户可不知道是内部分工导致的，反映在产品上直接导致的是不好的用户体验。能否出一个针对这种情况的解决方案？”可桃子却不置可否。

在其他类似的事情上，桃子也是同样的态度，常常以“这个不是做这件事的方法”“这不是我负责的”“这不归我管”，拒绝了同事的一些合理需求。在职场中有些情况是要合理说“不”的，但从来不是指分内之事要说“不”。分内的事情拒绝多了，你以为自己就可以轻松按时上下班高枕无忧了？错，当许多事情你都拒绝去做，你的影响圈会越来越窄，负责的工作范围会越来越小，最后作茧自缚。

后来有一次部门聚餐，桃子挨个敬酒。但她只给级别高的同事敬酒，只挑各个领导敬酒，这一幕都被其他同事看在眼里。也许你会想这没什么错啊，在职场上积极主动表现一下自己也无可厚非啊；我不需要和同事搞好关系让他们对我的工作满意，只要老板喜欢我不就可以了吗？升职加薪又不是大家说了算。我只能说太天真了。所谓三十年河东，三十年河西。平时那个看似不起眼的同事说不定哪天就升职成为你的领导了，所以不要看职位待人。

说这么多，只是想提醒你，要想职场上人际关系方面舒心一点儿，最好的方式就是：简单做人，好好做事。在平时工作中，一个人做事是否靠谱大家都会看在眼里。到了关键时候，团队愿不愿意配合，是否愿意买你账，是和你之前的付出成比例的。就算私下里天天混交情，平时哥啊姐啊叫得再甜，做事的时候往后缩，偷懒耍滑，到了重要事情上，别人也不会多帮你一把。

和同事、领导的关系固然重要，更重要的是你自己靠做事树立起的口碑。所以还是那句：简单做人，好好做事。

有格局才能有未来

曾经看到一篇文章，作者在名校念书，遇到很多优秀的人，觉得大家都光鲜亮丽闪闪发光，家境好、学习成绩好、长得好看甚至找的男朋友也那么般配、那么优秀，觉得自己那么努力又有什么用呢？便开始不自信，甚至有时候会陷入自卑的情绪中。后来渐渐发现其实周围每个人都是一样，都焦躁不安，拿到了名校入场券不意味着就能安稳过好这一生，反而更加战战兢兢、如履薄冰。得不到的永远在骚动，得到的又怕失去。

我看了之后挺有感触的，仿佛又回到了几年前刚进学校读研的时候，那时在各种时刻都能被各路“大神”虐：有同时学好几门语言并且通过了各种语言考试，比我学了很多年都不怎么样的第二外语要好；有校园社工做得很专业，看到写出来的报告觉得我这辈子也写不出这样的文件来；有学术上很棒各路论著都看过，而我可能第一次听到某个理论……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

虽然自保研成功起就有了一些心理准备，但真经历这些的时候仍扛不住。夜不能寐，压力很大，觉得自己什么都不懂，要补的东西太多，却又无从下手。这种感觉一直伴随了我整整三年，从来没有停止过怀疑自己，但我几乎从来没有和人讲过，直到那年求职初期不顺，在回学校的路上接到朋友来电忍不住号啕大哭："我觉得自己什么都做不好，做什么都没有用……"现在回想起来，最怕的不是和别人比较，而是觉得自己付出了、努力了，却没有回报，没有认可吧。

读研的3年，我一直都觉得自己很幸运，除去学校本身的缘故，周围遇到的人都比你强，都那么优秀，你有多幸运。与其感叹自己各方面都不够好，不如向遇到的每一个优秀的人学习。那些你看起来光芒四射的部分，除去天生自带的，大多都不是一蹴而就的。他们之所以优秀，很大一部分是能够心无旁骛，做自己坚持的事情，即便不被人理解，哪里还有精力去和别人做比较呢？

以前在知乎看过一个提问，清华北大的同学有什么与众不同。如果真要说有什么不同，那就是做事情比较踏实，能够长期坚持做一件事，有自己相信的东西，这种相信可能有的人会觉得有点儿傻。另外一点就是自我驱动力强，自己可以汲取能量。我参加管理培训时，培训师多次讲过，对处于不同位置和阶段的员工所使用的管理方法是不同的。对于绩效最好的那批人，不用花很多时间去激励他们，作为管理者只需要带他们不断地去赢取胜利。因为他们通常自我驱动力很足，有自己的想法和想要去的地方，总是在到达了一处之后就瞄准下一处。

关于这个问题，在知乎还看到一个有点儿伤感却又是事实的回答：我们当中的很多人一生之中最大的成就可能只有考上清华或北大这一件事情。离开校园之后，没有人再关注你从哪里来，之前二十多年的积累，帮助你到达一个还不错的平台之后，几乎全部清零重新开始。

知乎答主栩先生总结得非常到位：相对于过去曾依靠某些特质取得怎样的成功而言，如何长期拥有能让你脱颖而出的特质显得更为重要。优秀的是你这个人，而不是你身上所贴的标签。

所以就算出身普通家庭，没有过人的才智和好运气，这辈子也不大可能实现逆袭，但我们至少能不断努力追求这些特质，成为更好的自己，尽自己所能冲破这个魔咒。即使做什么都不够好，我也从来没有放弃过努力。

因为我不想一辈子最大的成就，就是考上了清华。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三章

情商决定变现的上限

我们要做的，是将注意力放在自己的影响圈上，关注自己能做什么，打造一种无论处于怎样的境地“永远都有选择”的思维方式。

提高情商，做智慧的人

工作的这几年，我发现职场不但需要你有一定的经验和一技之长，还考验你的情商。

有一次聚会，听到朋友和他的同事聊天。原来是他们公司正在招人，职位很不错，属于核心岗位。公司内部有人想转岗，目前有两个人选。朋友说第一个人选不太合适，以前接触过，虽然做事很靠谱能力也不错，但太消极了。虽然没有明着抱怨自己的团队，但总是闷闷不乐的，感觉自己吃苦耐劳，但团队分工不均。

聊起第二个人选，同事有点儿欲言又止，朋友问怎么回事，同事说之前有过一些接触，觉得这个人太计较事情的责任范围，一点儿都不愿意多分担些。朋友听了之后觉得那这个人也要打问号。这个时候两人同时想到了第三个人选，说倒是有个人很合适，就是不知道对方的意愿，虽然对方还没申请，但可以先去了解一下。第三个人选，听他们说起来，非常负责任，偶尔多分一点儿也没什么太多情绪，觉得挺好的可以多学点儿，整天乐呵呵的。

第三个人选，即使没有主动去申请这个职位，但机会也会伸出橄榄枝，而前两个人，竟然败在了细节上。

借这个案例，总结了一下我们需要避开的低情商行为。

1.长时间地闷闷不乐或者抱怨，给人留下整体消极的印象。

在职场中工作久了，难免会有负面情绪，每个人都有。但仍有些人会元气满满、积极乐观地面对工作上的一切，而有些人却根本不懂得控制自己的情绪，每天都很消极，四处抱怨。其实一个人的成长不仅仅是你有了一定的学识和技能，有了一份体面高薪的工作，还有一个很重要的东西，就是你要成长得更强大，有一个强大的内心。

做一个内心强大的人，做一个强大的自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2.斤斤计较，不愿意多做一点儿。

这一条其实有一个度，如果凡事都多做一点儿，不懂得拒绝，那也许很快就会把自己压得喘不过气来。但如果特别计较，很容易给人留下只扫门前雪的自私形象。有些人在老板或者合作部门级别高的同事面前就会多分担一些，同级面前就会少揽一点儿——这样就会落下“势利”的名声，如若你今天的同级同事明天成了你的顶头上司，你又该如何自处？

我的建议是，能顺便做的，不会太占时间的就做了，维护良好的关系，眼光放长远，今天我多分担一点儿，明天有事儿拜托对方帮忙，对方也会乐于帮助。有时候你自己主动有选择地揽过一些活儿，也好过回头大家事情都多，老板不得不强制分派一些任务给你。

3.自尊心过于强烈。

我记得曾经有人和我说过，最喜欢和聪明的人共事，因为和聪明人沟通不需要考虑太多情绪。关注事情本身，这样直率且坦诚的沟通，能够提升工作效率，双方也会因此更加受益。尤其是缺乏经验的时候，不要过多被自尊心、情绪设限，要多听多学多积累，先掌握基础知识，慢慢有了自己的分辨能力，才能形成个人经验。

学会放下情绪和过于强大的自尊心，虚心接受别人的批评、指导、建议，抓住成长的机会，要知道，吸收最快、成长最快的时候是在刚接触一件事情还没形成自己惯性思维的时候。

提高自己的情商，在职场中显得越来越重要。

如何提升自己的影响力

在任何一种境地下，有事可做，就不是绝境。

欣欣在一家新媒体公司工作，是他们团队里唯一的90后。周围同事能力素质都挺强，也都乐于听她这个职场新人的想法，但她渐渐发现了一些问题。比如她做了一部分品牌推广工作，收上来的文案千篇一律都是一个套路，根本没有新的点。有些文案甚至都用过不下十几回了，没有丝毫改动。

她跟同事也反映过，要抓住年轻人的喜好，尝试用他们的语言沟通，可是同事交上来的文案还是原来那种风格。

这种情况下，她只好把一些文案重新写一遍。经她改写的文案反响都不错，点击量都很高。但令她苦恼的是：这些来来回回改写的过程大幅度加重了自己的工作量。

欣欣和我吃饭聊起这件事，我问她：“那你有没有想过，把你改写的这些总结一下，给大家做一次培训呢？”欣欣说，“她也想过这件事，但是和其他团队的90后聊过，大家都表示，跟上时代这件事纯粹靠感觉，就靠一次培训或者分享，很难改变大家的说话方式或者写文案的语言风格。”

我表示理解，继续问她，“这种情况下，如果你什么都不去做的话，影响不了任何人，所有问题仍然存在，你也依旧每次要改文案，但其他人并不知道你的苦恼。如果说一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

次分享没有用，你觉得多几次会不会有效果呢？”

她想了想：“那我讲什么呢？”我帮她分析：“既然大家都愿意听你的想法，说明本身也不抗拒变化，可能是大家形成了思维定式，你需要让他们多了解一些年轻人的语言和想法。”

欣欣点了点头。

我给她分享了一组概念——“关注圈”和“影响圈”。关注圈是一个大环，是指我们平时关注的事情，比如天气、房价、社会新闻、明星八卦等；影响圈是其中的一个小环，我们能产生影响的事情属于“影响圈”。影响圈之外的部分，是我们目前难以影响和掌控的。

如果你平时总是盯着关注圈，也就是你不能掌控的这些事情上，你会觉得自己没有什么能做的，这样你的影响能力就会渐渐变弱。仅仅站在制高点指指点点而什么都不去做，是轻松的，代价就是影响圈变小。

我们要做的，是将注意力放在自己的影响圈上，关注自己能做什么，打造一种无论处于怎样的境地“永远都有选择”的思维方式。当你努力扩大自己的影响圈时，你之前关注但是影响不到的事情，可能就会转为你影响范围之内的事。

就像欣欣这件事，如果你选择不做，没有人会指责你，你影响不到任何人，别人也没有改变，那之后事情就会是一成不变，你依旧累得半死，也没有加强自己的影响力。如果不去试图打开你的影响圈，慢慢地你会发现能够影响的东西越来越少。要知道，职场中，影响力是领导力的一种体现，领导力不是简简单单一个经理头衔能给你的。

欣欣是个聪明也有执行力的姑娘。在和我聊完之后，她回去做了一件事情，主动和老板要求定期给团队成员分享一些关于90后和00后的分析报告，并且整理了一些90后常用的语言和网络语。

我问她反响如何？她说大家都很喜欢这个环节，每次都讨论得很热烈，之后大家也都学以致用。老板也很喜欢这样的方式，并且让欣欣每期把整理出来的内容都给他看，他也学习学习。

你看，只是转换了一种看待问题的方式，她就扩大了自己的影响圈，并且还增加了个人的曝光度。不想当职场小透明，就要试着想想，即使在不利的情况下，我还能做的是什么？用这种方式，试着扩大自己的影响圈。

变得强大，是给自己最好的礼物

假如你是一位部门经理，管理层已经决定要在公司推进一项新的流程。你在会上和大家说明了这项变动，大家纷纷发言表达自己的看法。

A首先发言：我觉得这件事很好啊，我早就觉得我们现有的流程不太好了，沟通成本太高，简化流程能帮助我们提升效率。

B想了想，说：现有的流程虽然沟通成本高，但是执行起来容易，一听就懂。我还是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

觉得新流程执行麻烦，行不通。

C看了看他俩，说：我觉得他们说的都有一定道理，新旧都有各自的优点和弊端。

发完言大家都看着你。问题来了：作为经理，你需要如何表达，先回应谁的观点呢？

不少人的第一反应是，先安抚大家的情绪，又因为管理层已经决定了这件事情，所以你需要引导大家往积极的方面想。这样一来，应该先回应C的观点吧……

且慢，这不是最合适的答案。我用我的工作经验告诉你，你要认为A更为合适。因为你的角色是部门经理，公司已经决定了要推进这个新流程，你无法改变这个决定，那这时你的主要责任就是推动变革，帮公司完成这项任务，带领大家一起实施新流程。

这个案例实质上考察的就是，作为经理人要如何让持有不同观点、对变革有不同看法的人接受现状，从而推进变革。ABC其实代表了在面对变革时的三类人：创新者、保守者、实用主义者。这很好理解，创新者喜欢挑战，喜欢探寻新的可能性；保守者喜欢维持现状，偏向于小修小补；而实用主义者可以说是“墙头草”，喜欢平衡各方意见，综合考虑问题。据研究表明，实用主义者占多数，大概占了一半，也就是50%，剩下的两类差不多各占25%。

创新者	保守者	实用主义者
喜欢挑战	喜欢维持现有体系运作	喜欢平衡各方意见
注重任务	注重人际关系	注重分享共同的目标
探寻新的可能性	小修小补	综合考虑问题

作为被委以推动变革的经理人，最先回应A——创新者的观点，是对推进变革项目最直接的表态。在变革管理中，只需要有一帮愿意改变的人加入，让他们先去吃螃蟹，中间那群观望的人看到了甜头也就加入了（毕竟他们占多数），不愿意改变的那帮人看到这个情形，最后也不得不加入。

所以了解这些，你会明白前面为什么要选A。因为有了创新者的支持，很多后续的事情才能开展，他们的支持在变革前期尤为宝贵。

以上是在变革管理中的一个典型案例，穿插介绍了应对变革时支持、反对和中立的策略。学了这个之后，我想起了两个真实的职场案例。某公司的两个大区需要推行一种新系统，其中A区的负责人不愿意，负责推进这个变革的经理只是项目经理，并没有办法让负责人服从自己。这时该怎么办呢？这位项目经理就找了B区的负责人在B区推进。半年之后，高层看到A区和B区在某一个业务指标上的差别越来越大，询问原因。这时候A区负责人不得不做出改变。

另一个是我的亲身经历。我负责一个和其他国家、地区合作的项目，A国有点儿犹豫不决，想先观望。于是我们转而和B国先合作，因为初期建立合作关系，所以给了B国许多行业支持，因为这些支持，数据也非常给力。这时候A国看到了，主动联系我们合作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

与其苦口婆心挨个说服，不如让自己变得更强，将参照系之间的差距拉大，让率先参与的人有实际的甜头，让那些慢一拍的人主动要求或者被动参与，这本身是一种推进变革的有效方法。

有读者咨询，下属主动性不高，如何激励？我回复：给别人成长的机会，他看到了如果也想要就会主动提起，不用费尽口舌。给他们看到提升的空间，看到机会，自然就会提高主动性。反过来说，如果这样他们也没兴趣，那你怎么激励也没什么效果。

就像是有网友说的，如何让前任后悔？当然是铆足了劲儿让自己变得更好、更优秀，这才是最好的“报复”。但或许那时候，你已拥有更为广阔的空间，已经不那么在意这件事了。

变得强大，才是给自己最好的礼物。

如何智慧地换工作

所谓“金三银四”（每年的三四月份都是人才招聘的高峰期，三月因为跟春节和春运紧接，到人才市场，人都是满的，所以被称为金三；伴随的四月则被称为银四），每年都有不少人赶在这时候跳槽。这个时间跳，半年后正好可以赶上新公司的调薪，到年底绩效评估的时候，也基本是一个比较完整的周期。如果选在年中晚一点儿的时候跳，等到调薪绩效评估的时候，往往会因为不足半年不予考虑。这样到下一轮周期的时候，无形中浪费了一些时间。

跳槽时许多人都会觉得要经常和公司请假出去面试，不是很方便，所以干脆就先辞去现在的职位，专心找工作。更有的人，因为工作压力大或者和老板闹翻，一气之下干脆辞了职。裸辞一时爽，但之后会面临很多现实问题。短期看会有段轻松的日子，但之后迟早是要还的，因为成长中的每一步都逃不掉。

跳槽为什么一定不要裸辞？因为裸辞往往伴随着经济压力，会随着时间推移产生更多的焦虑和自我怀疑，更容易做出一连串错误的决定（除非没有经济压力）。有的人裸辞后，找了一段时间工作发现存款变少但还没有找到理想的工作，便向我咨询是否要先随便接受一份工作再慢慢找。既然这样，为什么不在之前的岗位上再多坚持一段时间，找到一个理想的职位后再跳槽呢？

你裸辞找工作，很容易因为着急盲目去找，薪资谈判时就不占优势，对方很容易压价，你就失去了谈判的筹码。如果从容地提前几个月开始准备，有合适的可以去面试，看一看聊一聊，就容易找到更理想的工作，谈到离心理预期更接近的薪酬。

除了经济压力，在大城市工作，裸辞还面临着五险一金可能断缴的问题，需要自己找机构代缴，不然会影响未来的购房购车落户等。

在跳槽时还有一个大家都比较关心的问题是“要多少钱合适”？一般来说，跳槽后薪资涨30%左右是正常的，但也有人能达到50%，甚至翻倍。这其中也有很多的因素在，候选人之前的经历、能带给对方的价值、对方有多强的意愿招到人等。

30%左右的涨幅是人事本身就能决定的，高于这个涨幅就需要和用人部门经理专门申

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

请了，毕竟公司核算成本是从用人部门的成本中出的，用人部门如果觉得你不错也许就会批，因为他们有实际的用人压力，希望人员能够尽快到岗。所以面试中，如果能够向招聘经理展示你自身的价值，打动对方，比30%高的涨幅也不成问题。综上所述，30%是常规，那开口时可以要比30%再高一点儿的涨幅，比如40%。

如果你报了上述的价，遭到了对方的杀价，该怎么办呢？如果你开口提的薪资和整个行业的行情差不多，对方杀价，这个时候很多人都会说“我还是更看重公司的平台和发展机会”，实际上就是接受了对方的杀价。所以这样说之前其实还是要想一想，对方杀价的原因是习惯性杀价，还是觉得你不值这个价。如果你足够有信心，要沉住气努力说服对方，告诉对方你值这个薪资。

另外跳槽时五险一金不仅应该问清楚，一些具体条款还可以谈。比如保险差不多，但住房公积金要按最高比例缴纳。因为住房公积金是你缴一份，公司也等额缴一份，这部分比例高，实际上也是谈到了更好的条件。在谈薪资时就作为筹码谈清楚，入职之后再去谈，基本没戏了。有的公司会有试用期，试用期内拿正式薪资的一定比例这样的制度，比如试用期拿正式的80%，如果你之前没有准备，很有可能就会直接答应了，其实这条也是可以谈的。假如薪资遭到杀价，你又非常想去，那就可以和对方谈试用期内薪资不打折扣这样的条款。

这些都再次证明了跳槽时不要裸辞的重要性，如果你不着急，沉得住气，不能说在谈判中一定占据优势，但起码不会成为劣势的那一方。

如何判断应聘公司是否看重你

如何在面试时就辨别出这是不是一家靠谱的公司呢？其实人事、面试官、公司的招聘流程、面试体验，都是你了解公司文化最简单最直接的窗口。这家公司是否尊重个人，是否能够体面地处理事情，是否有正规的招聘流程，这些都是我们在求职时需要重点关注的。

毕竟现在大家越来越意识到，求职是双向选择，公司可以考察候选人，候选人也在考察公司。如果想招到人才，那公司也要展现足够的诚意才可以。那种摆出高高在上的姿态俯视候选人的公司真的需要重新审视下自己的问题了。

所以如果在面试时，人事或者面试官和你说了以下这些类似的话，即使给你发了录用通知，也要慎重，不要轻易做出选择。

1.逞一时口舌之快和候选人说：我还没看上你呢。

某候选人A面试时，拿到了录用通知。但薪资给的不多，候选人表示自己要考虑一下。结果这个面试官，也就是这个职位的直属经理，也许有点儿气急败坏，也许有点儿没有想到候选人这么说，脱口而出：“我还没看上你呢。”

很难想象这是业务部门级别还比较高的经理对候选人说出的话。真没看上可以不发录用通知，发了录用通知就代表对这个人还是认可的，说这种话，对自己的行为太不负责任了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2.只和候选人谈平台和梦想，就是不谈钱。

另一个候选人B也是对录用通知不满意，想要谈也没有谈成，所以打算放弃。按说这个时候也就到此为止了，结果直属经理三天两头给B打电话，说平台大能学到的东西多。

B很纳闷，真这么想让我去的话，应该帮我去找人事谈薪水啊，这天天给我打电话劝我算什么事儿？于是问对方是否能帮忙和人事谈。对方屄了，B说那自己找人事谈也行。结果对方说你可以去谈，但我提醒你，我们不喜欢天天谈钱的人。

不敢谈钱的公司，想必也不是什么有发展空间的公司。

3.威逼候选人：你拒了我们以后也别想进公司其他部门。

候选人C也是拿到了录用通知处于考虑阶段，这个时候人事和直属经理没有选择用诚意打动候选人，反而是和候选人说你要是不接受这个职位，以后也别想进公司的其他部门。

听到这些面试官和候选人谈录用通知的谈话，我对这家公司面试过程中暴露出来的其他一些问题就都见怪不怪了：比如人事和候选人约好了某天进行视频面试，结果在没有任何提前通知的情况下，面试官在约定的前一天突然打电话给候选人说现在就要面试。完全不考虑候选人的时间是否方便，候选人捧着个电脑跑了多个楼层才找到一个有网络的安静的会议室。结束面试之后，人事的电话才姗姗来迟，不好意思啊，这个面试官第二天要出差，所以提前一天面试了。

一家公司是否重视人才，是从每一个细节都可以感受到的。我所知道的在这方面做得好的企业，从候选人接到的第一个联系电话起，每一封邮件，每一次面试安排，面试中的问题设计，之后的面试反馈时效，薪酬沟通的说辞，都是有一系列流程和规范，经过实践的不断打磨总结而成的。

而这些流程和规范，也会不厌其烦地和所有人事、面试官传达，能感受到公司对人才的尊重，大家也会遵循这种文化。这种文化不是靠入职时洗洗脑就能完成的，一定是长期按流程执行、总结出来的。公司发展扩张快是好事儿，但配套的东西该有的还是要有。公司越大就越需要完善的流程，这样才能使每一个齿轮恰好咬合上，能高效运转，走得长远。

怎样判断猎头是否可靠

随着工作经验的增长，我接到的猎头电话也逐渐多了起来。想想刚工作一年不到的时候，接到第一个猎头电话，虽然不是什么好去处，也是挺意外挺开心的，还特意跑去翻了一下公司的网址。

从那时起，就有人提醒我，时不时在几个大的求职网站更新一下简历，这样才会被搜到被关注，这样猎头就会联系到你。我的朋友和我说，以前在某巨头公司供职时的一位老板，已经算是某个领域国内顶尖的人才了，职位很高，仍然每年更新简历，和一些专门做高端职位的猎头保持联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所以，勤更新简历是我们可以被猎头注意到的第一步。我常用的就是主流招聘网站，猎聘、智联卓聘，也会在职场社交网站领英或脉脉上顺手更新一下，有的时候外企职位会在领英上发布。

当你更新完简历，也接到了猎头电话后，该怎样判断这个猎头是否靠谱呢？结合自己的经验，我总结了一些候选人能够快速初筛靠谱猎头的方法。

怎样判断一个猎头是否靠谱？其实和判断一个房产中介是否靠谱相似。我去看房子，有些中介上来就给我推荐房子，我说了我的需求和硬性条件，他还是会强烈推荐手里的那几套，即使和我需求不符，也坚持让我去看。另一种中介会问我一些问题，比如首付最高能接受多少，计划什么时候买，买的时候最看重什么，自住还是投资，工作地点远不远。问清楚这些，才会给我推荐，这个时候推荐的通常都是比较精准的，然后才开始带你看房。

所以看猎头是否靠谱，最重要的就是看对方问你的问题是否真正为你着想，是从你的角度推荐给你合适的职位，还是只是一个劲儿地给你推荐自己手上的职位。有了这个大方向，具体可以从这几点考量：

1.猎头是否用心看过你的简历。

有的猎头电话其实只是为了完成一定的任务量，所以简历也就走马观花扫一眼，工作内容也没看。比如我曾接到猎头电话说你们××部分的业务不行了，你就不考虑跳槽吗？我说不好意思啊，我不是负责××业务的，我明明负责的是另一块核心业务啊。这些在我简历中都有描述。

2.猎头是否考虑到你所擅长的部分。

有一种猎头的表现让我觉得他们的工作风格是“守株待兔”式的，或者是“有枣没枣都打一竿子试试”型。他们联系我的职位其实和我过去做的事情八竿子打不着，手上有个职位就开始满世界地找人，没有一点儿策划和倾向。你表示推辞时，对方还特真诚地邀请你去面试一下，和老板聊聊。

3.猎头是否对这个领域、职位熟悉。

猎头对这个职位是否熟悉，你可以通过问对方问题来了解。这个职位的常识、工作职责、汇报对象，这个职位设置的意义、主要的绩效指标、是新设立的职位还是招候补，都问一遍，功课做得不够的猎头就会开始含糊其辞。还有就是你过去负责过的项目、做过的事、你之前职位或者职级的含金量是多少，如果能有一个差不多的判断，说明这个猎头是有经验的。

4.表达是否流利自信、思维是否敏捷。

可能有人会问，这一点不是要求候选人的吗？为什么在考察猎头的时候也要考虑这一条呢？其实很简单，如果一个猎头在候选人面前都无法把职位的各种情况表达清楚，那在面对客户公司的时候，同样也无法充分展露你的优势。会沟通，这一点对猎头来说是必需而不是可选的技能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

5.不以任何名义收取费用、押金等。

猎头挣的是候选人入职之后，由客户公司支付的酬劳，无论什么情况下，靠谱的猎头都不会向候选人收取费用，只要记住这一点，就不会被一些骗子利用。

以上几条可以帮助你判断一个猎头是否靠谱。还有一些其他的不是很重要的，但遇到了会让人觉得这个猎头挺用心的事情。比如有的猎头会后续跟进，以前通过电话，聊过后觉得不错加了微信，隔了半年又主动联系的。还有的猎头会问你不离职的理由，未来的发展方向，然后主动给你的职业发展一些建议，通过这些和你互动的问题也了解到你的实际需求，以后可以从这些方面找到切入点。

这些猎头让人印象深刻，在上述几条都符合的情况下，如果真要跳槽也会优先找他们了解情况。

但也要注意，有的猎头喜欢不断提问，但其实不是为了给你推荐职位，而是为了得到一些信息，填充自己的信息蓝图。比如说一直问你们部门的组织架构，每一块的负责人是谁；在你表示近期不考虑跳槽的情况下，还一个劲儿地打探你的薪酬。这些就要自己判断，不要披露给对方过多的信息。我以前也是问什么就答什么的小白，现在会打个哈哈说这些话题好像和跳槽不相关，就搪塞过去。

总之，识别一个能够帮助到你的好猎头，你的求职会事半功倍。

完美主义，就是总把事做得很完美

某天有朋友和我倾诉，自己有所谓的“完美主义”。生活中还好，有时候带入工作中，让队友和下属苦不堪言。其实有这个问题的人，多数也知道自己的问题所在。但很多时候似乎人们更愿意把这个当作优点讲，喜欢在各种场合说自己是个“完美主义者”，乐此不疲。但其实对大多数人来说，完美主义只是一个借口。

分享一个我自己经历过的典型事例。

我有一个同事，他其实并不是职场新人，但许多事情大家都没有办法交给他做。一部分是沟通原因，另一部分就是因为对方所谓的“完美主义”：安排事情的时候交代好了截止时间，留的其实比实际的时间更加充裕，但常常是老板要的时候，对方还没有做完。

有一次给他安排的任务是要做竞品分析，整理材料，特意提到只看概况，所以整理每家竞品的第一页就可以，但时间上比较紧，最好一周内交。到了时间老板问起来，说还有一些没做完。老板因为看他一直在加班，也不好说什么，所以只是催了一下。又过了一周对方终于交过来了，每家竞品额外整理了许多资料，老板有点儿哭笑不得。后来几次任务都是这样，渐渐地很多事情在交代给他的时候，大家都需要考虑一下。

有人会问，明明完成的质量比要求的要高，老板为什么不满意呢？因为这个任务在交代的时候，就已经说明时间的重要性要优于质量。在规定的时间内做到80分，要比超出时间做到100分更重要。就像考试一样，都是要限定时间的，不然为什么不把卷子给你拿回去慢慢计算慢慢写呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

商业世界都是要争分夺秒的，收集信息是为了最终决策用的，但也不可能不受时间限制而穷尽所有信息，即使这样会有一定局限性。做决策的时候，是在已有的方案和局限性之间衡量。很多产品在推出的时候也并不完善，而是通过后期不断升级迭代完成的打磨。

我清晰地记得这位老板事后的感受："这件事我只需要80分，一周的时间80分差不多，但要补齐剩下的那20分做到完美，需要多花一周的时间，对这件事我觉得花这么多人力时间成本不值。"

这是发生在普通员工身上的情况，如果管理者追求"完美主义"，那影响面更广。比如要求在一件无关紧要的事情上改八百回，却对那些影响更大更深刻的问题视而不见，下属被这些事情占据了大量的时间，忙得焦头烂额，根本没空去处理那些长远来说重要的问题，会导致紧急情况频出。结果长期下来，处理的都是手头上紧急的事情。

后来那位朋友和我说，他总结了这种所谓的"完美主义"真实的原因是：第一，没有很好的全局观，分不清轻重缓急，在小事上耗费了太多精力，没办法很好地平衡资源和任务；第二，不能接受解决真正问题可能会导致的失败，没办法勇敢地面对，所以通过"完美主义"回避真正的问题。

我深以为然。想想谁没经历过这个阶段呢？刚步入职场的时候，老板交代的任务少，时间也充裕，所以每一件都想着要做到100分。但实际上，职场要学会将次要的事情做到80分，不重要的事情做到60分甚至不做（如果有选择的情况下），才能够解放精力以将重要的事情做到100分，甚至做到120分！不然等渐渐成长起来独当一面的时候，会发现总有更多更重要更紧急的事情要处理，这个时候如果要将手上的每一件事都做到100分的话，会导致整体下滑到60分。

因为声称完美主义而无法合理安排工作，这样的锅，完美主义不背！

如何解决亲密关系中的冲突

我和父母沟通总是容易吵起来，不少朋友说自己也有同样的经历。对此，有消极面对的，也有积极沟通但是父母不愿意接受的。

这个问题可能不仅和身为父母和为人儿女不同的身份有关，还和我们这一代人和上一代人所接触的环境不同有关，也和我们所接受的教育和理念不同有关。我们这一代信息资讯发达，大家开始关注心理学上"原生家庭的影响""父母之间的关系和相处模式""带有负面情绪的表达方式"等，知道这些概念能够让我们在遇到类似问题的时候意识到这些问题产生的深层次原因，而父母没有接触过这些概念，他们觉得"我的出发点都是为你好"，无论我们之间的交流方式是怎样的。

这种交流方式让我们很苦恼，如果你意识不到这种沟通模式有问题的话，会不停地重复同样的问题。

那"亲密关系中的冲突"该如何解决呢？如果你在这方面也有困扰，不妨试试以下方法。不仅适用于与父母的交流，两性关系、朋友之间有沟通矛盾也可以尝试使用。

1.找到你的"愤怒按钮"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“愤怒按钮”指的是引起情绪失控，激发愤怒的导火索。我们每个人都有自己的“愤怒按钮”，有的人看到乱糟糟的房间脾气就会变得很差，有的人受不了临时改变计划，还有的人因为联系不到对方就会产生焦虑感。

知道哪些事或者哪些话会激发自己的“愤怒按钮”能够帮助我们更好地控制情绪，也能够和对方提前沟通，而不是任凭情绪一股脑儿地上来操控自己，事后又懊恼为什么没控制住自己乱发脾气。

找到“愤怒按钮”的方式很容易，每次情绪爆发之后回想一下刚才的事情，是哪些话刺激到你，使你发了脾气。多次观察后你就会知道，自己在哪一方面特别容易发脾气，以后就可以避免在这样的时刻做那些事情激发矛盾。

我和妈妈在沟通时，每当她使用一些带有负面意思的句子就会激发我的“愤怒按钮”，比如：“你看你又……”“你怎么总是……”“你为什么不能……”每次听到这些话，我就会立马回击“你怎么天天就知道说我”！结果两个人越吵越激烈。后来我就开始有意识地提醒自己转移话题，聊些其他的，从而避免被情绪掌控。

2.冲突发生时的沟通方式。

冲突发生的时候，你会如何解决？有和男/女朋友吵架经历的，一定都有这样的感受，两人因为眼前的事发生了争吵，可结果吵着吵着就吵到三周前的某件事上去了。原本是一件很小的事，结果弄得无法收场，非要争个输赢。即使是双方约定要好好沟通，最后还是不愉快地收场。

如果要解决已经发生的冲突，一定要限定一个范围，只谈眼前的问题，理解对方，而不是扩大争论范围，上升到人身攻击、动机揣测，升级矛盾。

3.道歉，寻求原谅，达成谅解。

我想起自己以前和闺密吵架，事后两人都不好意思道歉，只是说“一起去逛街吧”，就和解了。以前谈恋爱时也是这样，和男友吵完架后双方都没有道歉，彼此心照不宣地一起去吃饭就当这件事情过去了。但实际上，那些我们不好意思道歉的小事，后来都变成了一根小小的刺，横在两人中间，直到之后因为同样的问题引发更多的猜忌和争吵。

所以如果已经产生了冲突，也通过上述的方式聊完了，还是要有一个这样的时刻明明白白地告诉对方：“对不起，我不应该……我不想让你难过，你可以原谅我吗？”作为一个成熟的成年人，道歉并不丢人。

最后，想提醒一点，这些改变要先从自己做起，不要什么都指望着对方先做出改变。我曾和父母试图运用一些沟通方法进行沟通，但发现这么多年，他们已经习惯了以往的沟通方式。我总是和先生抱怨妈妈的唠叨和埋怨，先生建议我：“她和你抱怨的话，你不妨就多和她讲一些开心的事情。”

在解决亲密关系的冲突中，爱，是所有问题的答案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四章

不断升级，提高能力的“变现率”

有很多人毕业后就不再学习了，这样是不对的，学习，是一辈子的事。学习理财投资，学习一种技能，学习精进的做事方式，读一本提高思维能力的书，这些都是时间复利高的事情。活到老，即要学到老。

让你的时间拥有复利

我的朋友蘑菇升入了管理层，我为她感到高兴。她说大部分时候都还挺好的，除了一个问题：忙起来的时候觉得一些事要是交给别人，要花几分钟给对方介绍背景不说，有的时候涉及一些系统和工具的使用，还得再教对方怎么做，算下来要占用一个小时。而自己做可能十几分钟就够了，所以常常就顺手自己做了。

蘑菇的问题非常典型，刚转变为管理岗位的人通常都会带有这种惯性，甚至有的人带人很久了，还是克服不了，喜欢大包大揽什么都自己做，原因大多是上述的这种，觉得时间上不划算。

看上去好像这是一个很好的经理，什么都自己扛，但实际上没有给下属充足的学习发展机会，算不上是个优秀的管理者。所以，一个人在普通员工阶段做得很优秀，不代表就能成为一个好的管理者，要不断克服这种惯性，学会授权。

假设蘑菇一件事情没有授权，顺手做完了，她投入的时间为30分钟，获取的结果为：事情预期成效，自己重复练习获取了一定的经验值，但要考虑到随着她重复这件事的次数越来越多，边际效应递减。

假设她授权给别人做，第一次先教会对方，那她投入的时间为60分钟，获取的结果为：事情预期成效，教别人的过程中加深的理解，对方学习发展的机会，对方学会之后未来可以做这件事，从而为她节省了未来的无数个30分钟。

所以相比于前者，后者虽然单次投入时间多，但是产出也高，还能够影响到未来的产出。用这种方法做事，时间就拥有了复利。

复利其实是个经济学概念，指本期所生的利息，可以成为下一期的本金，以利生利，也就是俗称的“利滚利”。这个概念大部分人都知道，但是除了投资理财，如何将这种思维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

方式用到日常生活呢？

如果把投入的时间看作本金，那单位时间带来的产出越高，你获得的“利息”也就越高；能够影响的未来时间越久远，“利息”也越高。除了上述教授别人的例子，工作中还有很多类似的事情。你选择了不同的做事方法，未来能得到的时间复利也是不同的。

比如常被别人问到一些问题，与其每次回答，不如把这些常被问到的问题写下来，保存成一个内部文档，未来谁需要直接发送即可，不需要重复解答。又或者是每周都要处理数据，与其每次手动查询获取数据，不如研究一下如何关联其他表格，刷新一下就能获取数据的Excel技能。

拥有简化的思路，能够让你事半功倍。如果你的工作很忙，不妨看看有哪些工作内容是可以合并的，有哪些是可以转让的，有什么是可以通过一些技能实现的，有什么是前期投入多但是能够一劳永逸的。这样才能够做更大量级的处理，提升效率。

如果你做的每一件事都是时间的单纯加总，产生的价值也是当下的，那每加给你一项新的任务，都变成一项负担，没有时间去做一些产生高价值的事情，只能处理低价值的事情，这又演变成一种恶性循环。

生活中其他事情也是一样，学习理财投资，学习一种技能，学习精进的做事方式，读一本提高思维能力的书，这些都是时间复利高的事情。用这种思路，重新衡量一下你做每件事以及选择不同做事方式的时间复利，你就能做出更优的选择。

从今天起，让你的时间拥有复利。

学会休息，让人生更有效率

有段时间晚上我睡得有点儿晚，想趁着假期好好调整一下，决定每天早睡，结果假期也是各种日程排得满满的，每天晚上忙到12点才睡。后来脸上开始疯狂地长痘，我去美容院做疗养，美容院的小妹妹给我涂了面霜，让我10点就睡觉。回去后我老老实实在十点前钻进了被窝，一觉睡到早上8点，什么压力大失眠，这些情况统统都没有了。

早上醒来脑袋非常清晰，一整天都运转很快，效率超高。我乘胜追击，之后都连着早睡，哪怕文章写到一半，也强迫自己关灯睡觉，早上六点起来再写。慢慢地痘少了，痘印也消得很快，黑眼圈变淡，整个人气色都好了不少，比什么护肤品都管用。难怪以前听朋友说，公司的某高管每晚九点就睡觉，护肤品只涂简单几样，年过四十皮肤还水嫩水嫩的，比公司许多更年轻的姑娘都要好，我信了。

无独有偶，在调整作息的那个星期，我正好在看《精要主义》，这本书的精髓在于，如何用正确的方法高效地做事，相当于高投入产出比。书里花了大篇幅讲睡眠，在作者看来，睡眠是很重要，却常常被置于末尾甚至不予关注的事，常见的情形就是：当事情多的时候，我们容易选择压缩睡眠时间；觉得睡眠时间长是浪费生命，是效率的敌人；觉得意志薄弱的人才会喜欢睡眠等。

我曾经也是这样觉得的，一度为自己需要的睡眠时间多感到害臊：别人早上5点起床，我每天睡到8点，1天少3个小时产出，1个月就比别人少活了将近4天！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但看完这本书后，我觉得有必要为睡眠正名。书中提到有个实验要求每天只能睡4个小时20分钟。作者曾亲自试了一段时间，但很快发现虽然可以坚持下来，可是醒着的时候大脑不怎么工作，分不清轻重缓急，要做决策也很困难，睡眠不足导致辨别能力下降。充足的睡眠其实可以帮助我们增强大脑功能，提升解决问题的能力，提高创造力。因为睡眠能提高信息之间的整合，对信息进行编码和重构，即使这些信息相互之间是没有关联的。大脑在睡眠中建立了新的神经细胞之间的联结，开阔了思路。

这就是为什么很多时候我们苦苦思考一个问题没有头绪，睡了一觉之后却发现豁然开朗，甚至做梦时会直接得到思路的原因。我相信这种情况大多数人都经历过。睡眠充足，精力充沛，做事才会更加专注，效率才会更高。

看完这个，加上我自己的实践，心里踏实了很多，因为明显发现早睡并且有充足的睡眠保证下，我白天的效率会更高，对要做的事情了然于胸，记忆检索也没有障碍，做事能够更快更专注。

现代人都倾向于晚睡，不少人很难做到在12点前休息，那应该怎么做才能够提升睡眠质量呢？

1.尽早洗漱。

回家就洗漱洗澡，洗完就上床看看书，如果要办公就洗漱完敷上睡眠面膜，到点简单洗掉就睡。假设你一直睡得很晚，可以通过每天提前半小时的方式逐渐调整到自己期望的入睡时间，不然一下子提前太多适应不了。

2.睡前不要玩手机，推荐看纸质书。

很多时候明明回到家很困，可是打开电脑就来了精神，困意就消失了，手机也是一样。因为屏幕所反射出来的光能够减少睡眠需要的褪黑素，让人更加不容易入睡，即使睡了也难以进入深度睡眠。关灯玩手机更甚，也影响视力。看纸质书是睡前推荐的活动，尤其是特别枯燥的难啃的大部头。

3.精神紧张可以练瑜伽。

每到忙季压力很大，睡觉的时候常常满脑子都是事，一件件在脑子里飘过，越想越精神，越容易紧张得睡不着。这种时候我通常都会练半小时的瑜伽，其中有几个体式是对睡眠有促进作用的，比如鱼式，刺激脑袋顶部的穴位，能缓解失眠。

4.睡眠音乐软件。

有很多种睡眠软件里都有睡眠音乐，大多都是一些舒缓类的或者大自然的一些声音，比如雨声或海浪声，睡前可以设置30分钟定时，缓缓入睡。可以在应用商店中通过搜索关键词“睡眠音乐”“深度睡眠”“放松”获取。

5.睡眠监测+智能闹钟软件。

如果你不介意睡觉时把手机放在床边，可以使用睡眠监测应用，不少手环也有类似的功能。这类应用能让你了解自己的深浅睡眠分布，从而帮助自己更好地睡眠；有不少还带

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有智能闹钟功能，设置一个你要起床的时间，它就会结合你的睡眠情况，在合适的时候叫醒你，这样起床会容易清醒，没那么疲倦。

6.芳疗精油或香薰机。

我曾经有段时间研究精油，也买过一些有助于睡眠的香薰精油，睡眠状况有所改善，通过睡眠监测发现深度睡眠也有所提升，第二天醒来会比较精神。也买了些送给睡眠有困扰的妈妈，她用了之后也说睡得很沉。

有人可能很疑惑，说的明明应该是学习的事，怎么扯到睡眠上去了？我写这篇文章的意义在于为睡眠正名，给焦虑的你一粒定心丸，该睡觉就踏踏实实睡，不要被周遭环境、各种早起打卡群、各种晨型人计划乱了手脚。别人的计划不一定适合你。那句林肯的名言，“如果给我6个小时砍树，我会花4个小时磨斧头”，说的就是这个道理。

愿我们都能拥有婴儿般的睡眠。

戒掉吧，拖延症

某个周末我计划得很美好：上午睡个懒觉，中午招待朋友，下午开始开工写文章。结果拖到晚上快10点才开工。整整一天，我到底做了什么？

下午窝在沙发上看完了一本书，又看了两集日剧。吃完晚饭，切了西瓜，坐在沙发上边吃边刷手机。买了几样东西，发现时间已经不早了，坐到书桌前打开电脑。忽然又想起来还没有卸妆，于是卸妆冲澡。冲完澡之后又洗了点儿水果，处理厨房垃圾，涂上面膜，终于重新坐到了书桌前。这时，已经很晚了。

拖延症这个问题，大家多多少少都感同身受吧。总结一下，拖延症大概分为以下几个级别：

轻度I

症状：优先做不重要的小事情，就是因为不想开始做那些想起来就头大的麻烦事。最后才硬着头皮做麻烦事。

中度II

症状：说了去做的事情，总要打个折扣。比如计划一周去锻炼三次，最后只去了一次。有的喜欢到了截止日期才开始做事，每次都要和别人解释一番希望获得多一点儿时间，熬夜补作业是家常便饭。

重度 III

症状：永远只是说说，从来不做。比如“我好想减肥”啊，然后一顿饭没少吃，一次锻炼都不去。比如“好想出去玩”啊，然后就是天天刷刷旅游网站存存攻略。虽然看起来好像重度拖延症不会直接影响工作和生活，但实际上长期下去会影响到整个人生！前两个好歹多少都做了，抽一鞭子往前挪一步，但最后一个简直就是站在原地等死。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其实我的拖延症不太严重，虽然开始做一件事对我来说很难，但只要克服了心理障碍，一开工就自动治愈，做事做到停不下来。以前我还会想着怎么战胜拖延症，后来发现人生本就是不断克服自己缺点的漫长修炼，所以兵来将挡水来土掩，对于周期性到访的拖延症，只要找到合适的相处方法就可以了。以下是我应对拖延症的一些方式：

1.如果是大型工程，按照截止日期倒推工作量，每天都做，好过一次性完成。

我读书的时候最头疼的事情莫过于写论文了，一个月后是截止日期，我周围有的同学到临结束前一周才开始动工。但这种方法不适合我，因为前面三周我会一直惦记着这件事无法做别的事情。所以我会把一篇15000字的论文，拆分成每天500字的工作量，这样每天只需要写够500字就可以了，即使有一天没有来得及写，第二天完成1000字也不至于产生恐慌。俗话说，罗马不是一天建成的，每天固定一点儿工作量，心理压力就不会那么大了。

2.学会把事情拆分成独立小块，打破没有整块时间的障碍。

我的一位职场前辈和同事分享经验，她刚开始也觉得做事情常常会被打断，缺乏整块的时间，后来找到了方法，就是把事情拆分成独立小块任务，见缝插针完成。比如以前做一项工作，需要分成四个步骤，后来她学会把每个步骤拆分成几个小步骤，这样她就不需要有完整的一两个小时，被打碎的小块时间也可以利用起来做事情。

3.在拖延的时候，尽量做一些有意义的事情。

不少人有拖延症时，一方面会着急事情做不完，另一方面会陷入深深的自责，觉得自己自控力差，对自己很失望。如果拖延症偶尔来访，不要过于懊恼，沉浸在负面情绪中，可以利用这个时间做一些其他有意义的事情，比如前文我的例子，虽然没有开始写文章，但至少看完了一本书、打扫了房间，这样的拖延，比起什么都不做，还是有一些意义的。

4.克服“恐惧开始”的方式，是先做5分钟。

有次参加培训，培训师说到儿子不愿意练琴或者做数学题的时候，她会和他说，“就做5分钟，之后你可以做别的”，小朋友就开始做事情了。而5分钟之后他就忘了这件事了。虽然这点可能也因人而异，但是这个方式作为应对“恐惧开始”还是很实用的。这里“5分钟”是一个概述，可以指一些小的容易完成的工作，比如“我就打开电脑写个提纲”，这个念头比起“我要写完一整篇文章”要轻松得多。逐渐积累的做事的小成就感，会促使我们进入下一个5分钟甚至更长的时间。

5.周期性要做的事情，设置一个固定时间，到期就去做，不要多想。

有段时间每周日晚上我要去上探戈课，总是到了出发时就开始纠结是否要去，给自己找各种借口，精力也在这些思想斗争中消耗了。后来运用了前文中意志力和习惯的方式，到了时间点之后想都不想直接出发，反而轻松了。拖延症并不可怕，可怕的在于它会耗尽人的意志力。意志力被消耗，当然更容易放弃。这种方式避免了思考要不要做，何时去做，怎样去做，因此更容易执行。

如果你也有拖延症，不妨用这几个方法试试看吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

忙碌生活中的“断食”疗法

每当你想做一些事时，总会有杂七杂八的事不断来打扰，晚上临时要加班，要去办个证件或者证明，之前安排好的时间被临时打散，觉得没有完整的时间做之前计划好的事情。在这样的情况下，一些习惯很容易就放弃了。

这种情况有两种应对方法：一是即便被打扰，每天也要抽一点点时间做一下原定计划的事情。比如原定计划阅读一小时，这几天确实特别忙，那就每天15分钟，这段时间过去后再执行原来的计划。另外一种是干脆停下来，花一天的时间把积累在一起的杂事都集中处理完，然后再安心回到以前的轨道中去。

第一种方案能够让人更容易保持一个习惯，但心理上会觉得每天似乎都很忙碌；第二种虽然要暂停正常的生活，但集中处理完之后，那些杂事不再占据大脑的容量，能够让人更专注。

有段时间我工作较忙、压力很大，长时间心情放松不起来。更糟糕的是，生活中不少事情和习惯都荒废了，偶尔看书的时候发现大脑几乎不转了，感觉只是眼睛在看，大脑读写不进去任何信息，像死机了一样。平时写东西，实际上很依赖于大脑输入的信息，看书会让我联想到过去的经历或者一些案例，我会及时记在素材库中。但那些天大脑运行明显缓慢，所以我启用了上文提到的第二种方法，我把它叫作“断食疗法”。

这里“断食”指的是暂停忙碌的生活，让自己从紧张的节奏中跳出来喘口气，就像女生有时候会选择周末停止用护肤品和彩妆，让皮肤自我恢复一样，大脑和身体更需要这样的时刻。

所以我休了几天假，早上睡到自然醒，醒来之后看了两集喜欢的剧，下午预约美容师做了一整套项目，昏昏沉沉睡过去，傍晚醒来给自己准备一顿晚餐。准备食材，看着食物咕嘟咕嘟地在锅里炖着，觉得心情也在一点点放松平和。吃饭时认真地一口一口品尝食物，感受食物的滋味，而不是像平时那样匆匆吃完，或者吃的时候还要看邮件思考事情。

吃完饭，做完家务，洗完澡刚9点钟，拿起一本书看到11点按时关灯睡觉。第二天早上7点多睡饱了醒来，精神非常好，工作一天效率都很高，心情也没有因为忙碌而变糟糕。最重要的是，大脑又开始变得活跃，仅仅是看了一会儿书，我就积累了一些准备要写的话题。

后来我看到一段话，恰好能够描述这种“断食疗法”：

“根据某位东方僧人所说，即使是我们中最没见识的人也能够立刻运用两条简单的生存技能。第一个是辨认你生活中能使你开心的事，并多做这样的事。第二项技能恰恰与第一项技能相反，辨认生活中使你不开心的事，并且尽量少做这样的事。那些使你快乐的东西会改变，你需要随着它一起变化。鼓励自己去接受改变的一个十分有效的方法，就是我们所说的偏离正轨一天。”

所以如果你最近太忙碌，身心疲惫，不妨刹车停下来，脱离日常轨道生活，放空自己，享受当下，汲取能量，调整自我，更好地重新出发。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

让勇气、智慧和年龄一起成长

几乎每隔一段时间，就会有一些关于焦虑的文章火爆朋友圈，这些焦虑的话题中，总会有关于女生年龄的。

我想了想，好像很久没有因为年龄而焦虑过了。想起来，二十六七岁时，是最焦虑的时候。没有存款，没有男友，无房无车无户口，工作一两年却还在迷茫，不知道未来是怎样，北京是去还是留。

但到二十八九岁，反而不慌张了，一颗焦虑的心逐渐平稳，变得踏实起来。或许是因为皮肤状况还没下降得那么糟，或许是因为遇到了合适的人，或许是因为一直大手大脚花钱的我不知不觉中竟然也有了一笔不小的存款，也或许是因为工作能力不断提高，未来的职业生涯也没那么糟糕。

我开始觉得，嘿，好像30岁也不赖。于是我顺便在群里问了几位年龄相仿的闺密：30岁，你们怕不怕？

做财会的桃子：不会啊，还很年轻。

混迹娱乐圈的小谢：怕什么……又不会死。

在国企的丸子：觉得我还是个宝宝。被说最多的就是女人30岁以后就难嫁了。

我们之中第一个迈入30岁的鲤鱼：有点儿怕，但怕也没有用，只能说明自己更成熟了。没穷死，也没变成肥婆，其实也就还好。30岁可能是一个节点，思考下事业和家庭，但是光想没啥用，还是要去实践。

周末我们刚刚为鲤鱼庆祝完生日。再过两周，她就要远赴美国去读法学院了。在律师事务所升为合伙人不久后，急流勇退，转而去国外留学从头开始，这是鲤鱼的30岁。我很喜欢她的这句总结：没穷死，也没变成肥婆，其实也就还好。

摆脱了刚毕业经济上的捉襟见肘，敢于跳出不靠谱的感情，对偏见和压力说不，不忘初心追逐曾经的理想。总的来说，看起来我们的30岁，过得都还不错。

当然这一切并不仅仅靠岁月和年龄的积累。25岁之后的好身材、好皮肤全靠自制力；25岁之后的好运气也是一样，全靠自己的努力和选择。

桃子同学毕业之后从外语专业转行做财会，花了4年考下CPA，每年的年假和十一长假都一心扑在复习上，才有了之后恰好的一个转行机会。在文娱圈的小谢，穿梭在各种电影节、拍片现场，光鲜亮丽的背后，是连续出差和推新片上市前无数个日日夜夜的连轴转。做到在国内顶尖律师事务所3年升为合伙人的鲤鱼，毕业这几年就没听说她有过什么周末。即使偶尔周末聚会，她也总是带着电脑吃完饭自动去办公室加班。为了一个知识产权的案子，就看完所有原著和几年内所有相关的电视剧，每一集都做了笔记。

所以才有这样的底气说：30岁，还不错啊！

毕业之后我收获许多成长，也错过了许多珍贵的机会，但我很庆幸的是，无论是否一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

帆风顺，我都坚持下来了，没有因为逆境或者困难就认输放弃。

所以如果你问我，30岁，怕不怕？我依然怕，怕我无法成为自己期待的样子，怕我成为年轻时讨厌的那种人，更怕父母衰老，无法早日让他们过上衣食无忧的生活。但我不会再怕年龄或者岁月在我身上留下的痕迹，我仍然像孩子般期待着明天的来临。因为我知道，伴随着年龄增长的，还有我面对生活与日俱增的勇气和智慧。

应对未来，不断升级自己

如果你常常网购，你一定会发现，不知道从什么时候起，有问题需要咨询客服时，不需要再像以前那样等候半天了。各大电商服务平台都接入了机器人客服，它们响应迅速，可以快速回答你80%的问题。

当你浏览商家店铺时，你或许没有意识到，不少图片和营销素材都不再是美工而是通过技术完成的。平台给商家提供了非常多的智能工具，未来它们会帮助商家更好地经营，并降低成本。

这种变化我在职场中也感受很深：公司自动化的项目越来越多。起初是一些小规模的项目，把一些边边角角接手过去，不再需要固定人力定期投入精力维护，大家心里都是巴不得的，觉得这下活儿少了啊。慢慢地，开始有更大规模的自动化项目启动了，一次性提交完所有物料，部署完代码，之后几乎什么也不用管，系统自动运行就可以了。

开始做测试的时候，有的同事觉得这种项目省心，自己能够早下班。而我的反应却是：完了，这部分大概占据平常工作的30%，未来要真实行自动化，必然会有一些富余劳动力。虽然短期不会随意裁人，但人员需求少了，不再有新人招进来，老员工自然流失，人员就会逐渐减少到新的合理比例。而且可怕的是，不少工作看起来是不太容易随便被技术取代的，结果却还是发生了。

古典老师曾分享过一个例子：一个姑娘每天工作中有一大部分是重复劳动，一个程序员献殷勤给她写了个脚本几分钟就解决了，姑娘很开心。但对这个姑娘而言，这件事背后的逻辑却是：用程序几分钟就能解决的事情，以后还要你做什么？你有什么额外的价值是能够提供的？“人工智能”貌似离我们日常生活还有点儿遥远，但用机器、系统、技术解决问题的这种思路，已经在悄然改变我们的生活。

科技为我们带来了便捷，在创造大量新的工作岗位的同时，也在重新洗牌，一些职业会被重新调整，需求量减少甚至不复存在。如果危言耸听一点儿，这或许又是新的一轮工业革命前夕，如同历史上马车被蒸汽火车取代一样。

几年前我使用讯飞输入法时，它还没那么高的识别率，如今再看，识别语气、自动断句这些功能都已经非常出色了，这可能会抢一些速记员的饭碗。再比如出纳，过去往来于公司和银行之间，以后企业和银行系统实现信息共享，就不需要这个职位了。

还有人们总喜欢拿来把人工和机器做比较的一个领域——机器翻译。有朋友偶尔找我帮忙翻译，我图省事就先把英文贴进去，得到中文之后再修改修改，速度比我自己翻译快得多，如今机器翻译已经开始被实际应用到会议中，虽然每次都会有人调侃翻译质量不高，但不要忘了机器也是会学习的，技术也在不断进步，而且人类在休息的时候，机器在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不断地学习、记忆、自我进化。所以未来翻译的准入门槛也会越来越高，以前想简单混一混的翻译会发现越来越不好混。

在医学领域，IBM的人工智能“沃森”可以输入一些疾病数据和症状，诊断出来的结果和医生诊断的都差不多，首次确诊罕见白血病，只用了10分钟。IBM的首席执行官认为，如果现在是数字时代，明天将会是认知时代，认知系统在各种形式的结构化数据之上，理解、推理和学习以发掘价值。

以前我和先生聊过这个话题，他做编剧策划类的工作，觉得这种发挥创造性的工作应该无法被机器取代。但后来我们去听了一场关于人工智能的讲座，才发现人工智能要比我们想象的更加强大，可以模仿写一首甲壳虫乐队风格的歌曲，能够写剧本，也能够视频面试招聘。不仅我们平常理解的枯燥重复的事情可以丢给它做，更多创造性的、我们认为人类难以被取代的一些领域，原来也逐渐失去了壁垒。

以前和我们抢饭碗的是同行，以后还多了个更强大的竞争对手——机器。

这些现象迫使我们不断思考以下几个问题：

——我的核心竞争力是什么？

——我现在的工作可替代性有多强？——有哪些是未来需要的能力？

很多人都曾分享过他们的答案，古典老师提出过未来需要的人才既要有硬技能，够专业，也要会沟通协作，懂营销会讲故事，拥有系统性思维。这些都离不开持续学习、自我提升。

领英和IBM联合发布的《AI时代职场趋势洞察》报告表示，职位越高，对AI的关注度越高，你很难说是这种保持对新鲜事物的好奇心和敏锐度成就了他们更高的职位，还是因为他们所处的位置就容易对新鲜事物产生关注。

所以，保持一颗谦卑又好奇的心不断学习，找到并识别正确的、适合自己的、能持续提高自己的，拥有无论何时把你扔进一个新领域，你都能从头快速学起的能力，这样才不会轻易被未来的职场所淘汰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第五章

运用工具，迅速实现人生价值

其实学不学，学什么，取决于未来的职业规划和目标。我并不是一味鼓吹在职场中遇到不会的就要铆着劲儿学，但至少需要摆正态度，怎么可以那么理直气壮地说“我不会”。

我希望你同我一样，每当有沮丧念头的时候，能够深吸一口气，仍然拥有继续尝试的耐心和勇气。

如何成为数据达人

我曾经数学很差，差到什么程度呢？高考数学在没有及格的情况下我念了一所重点大学一本专业，可见数学拖了多少后腿，所以我对数学、数字总是发怵。工作之后我独立承担的第一项工作就是整理和分析全部门的数据，这让我在很长一段时间里都怀疑自己是否能胜任这份工作。

但工作几年下来，我被老板和同事夸过很多次数据分析做得不错。渐渐地我开始相信一件事，哪怕你并不擅长做，但通过坚持学习和训练，还是可以做好的，不要给自己设限太多。

日常工作中我们都免不了看各种数据，都试图从各种繁杂数据中看出点儿门道，获得对市场、产品、消费者、生意方面的洞见，那究竟要如何分析数据呢？

我总结了五条“要和不要”的方法。

1.要知道看什么指标，不要迷失于数据的海洋。

在这个大数据时代，没有数据不是最糟糕的，有数据却不知道看哪些才是最可怕的。如果没有清晰的目的，什么数据都试图去看去掌握，最后很有可能什么也看不出来、什么也记不住。所以在看数据之前要记住你的目标是什么，是分析某个数值变差的原因，还是希望看一段时期内的发展趋势，或者是关注一些异常的点借以深度挖掘。

2.做信息收集，要有一个简单的预判，不要眉毛胡子一把抓。

有了清晰的目标之后，需要收集什么信息，心里有一个简单的假设和预判，再去找对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

应的指标看。问题的产生是因为有了“偏差”，事情偏离了既定的轨道，所以要定义这种偏差，通过比较分析偏差可能产生的原因，收集信息，提出一些假设，再顺藤摸瓜寻找答案。

如果没有预判，就会陷入眉毛胡子一把抓的情况，把所有相关不相关的数据都抓过来看。

3.要看数据之间的联系，不要孤立地看数字。

曾有个下属问我：“就算我记住了这些数字，知道这个市场份额我们占多少，那能有什么用呢？”我回答：“表面的数字是变化的，内在的逻辑是不变的，要设法看到数据之间的联系。”

假设有家公司某个产品的市场份额是25%，用户数占了整个市场的15%。25%也好，15%也好，这些数字都是动态变化的，你就算牢牢记住了当下的，市场变化这么快，下个月说不定就全变了。所以需要把数据对照交叉着看，市场份额和用户数这两个因素联系起来看能得到什么？能看到15%的用户却撬动了25%的市场份额，说明用户消费能力强，高端用户多，还有可能说明用户忠诚度较高，客户关系管理也许做得不错。

所以不能仅仅只看两个数字，要看到它们之间的联系，要把众多数据放在一起对照着看，这样才可以得出更多的假设，这些假设之间再互相验证，就能够得到更加扎实信服的结论，也能够提升分析问题的能力。

4.要看数据背后的趋势和意义，不要只追求精准。

在做数据分析时，如果目的仅仅是看数据背后的趋势和意义，这种情况下不必非要追求数据上的精准性。刚工作的同事有时候会比较在意数据是否精准，担心掺杂了一些“不够纯”的数据。我和对方解释，不要试图得到完美的数据。如果只是要解读数据背后的趋势和意义，哪怕混了一些无效数据，比如5%，只要一组数据之间选取的维度都是相同的，其实就有了内在的相对稳定和一致性。

5.要有对比思维，找到参考坐标，不要拘泥于一个方面。

这条对比思维让我印象深刻。我曾经接触过一个分析工具，当时自己先研究了半天，虽然觉得很有用，但不知道得出的数据和结论能帮我做些什么，于是就放在一边了。之后一次公司内部分享时，有别的部门同事用了同一个工具选取了国外一个国家的数据作为参考系，解读出了一些我们地区可以提升的方面。

这种数据的对比思维，如电光火石般击中了我。我只看到了这个分析工具获得的数据内部之间的联系，却没有选取一个参考系，所以得到的结论是有限的。有时候看到联系是不够的，还需要跳出来，在更大的范围、更高的层面去对比数据。

关于数据分析我最喜欢的例子是在一次讲座中，一位前Facebook（脸书）工程师分享的：Facebook当年推出“你可能认识的人”功能之后，用户量和用户黏性产生了巨大的变化。这个功能是如何想到的呢？原来是公司的员工在观察一堆数据的时候注意到，当用户的好友数达到一个值的时候，用户花在Facebook上的时间要比那些好友数少的人长。所以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接下来的问题是“如何让用户增加好友数”。于是就有了能向你推荐可能认识的好友的功能，鼓励用户添加好友。

你看，数据分析有没有改变世界我不知道，但它起码改变了Facebook。

如何应对不可知的未来

时隔多年，我报了即兴表演班，每个周日下午顶着炎炎烈日去上课。我以为一切会很轻松好玩，但这次上课我发现之前的练习几乎都白做了——大家围成一圈，当轮到我说话时，我又变成了那个钝钝笨拙的女生，紧张又不知所措。谁能相信，多年前在英文即兴表演课上，我曾被老师叫作即兴表演小公主呢。

即兴表演顾名思义，就是舞台上表演的一切都是没有剧本的，完全是由演员们根据台下观众随机给的主题词即兴创作的。创作形式也许是一个完整的故事，或者干脆是一系列独立的场景短剧组成。没有太多舞台道具，常见的也许就是舞台上摆的几把椅子。故事情节主要用语言或者肢体动作告诉观众现在发生的情景，所以表演的时候基本靠丰富的想象力。观众“看”的时候，也是对想象力的考验。国外不少喜剧演员在演艺生涯初始阶段，都从事过即兴表演。当年暑期学校，老师领着我们去纽约的一个剧场看演出，排了好久的队，也可以看出即兴表演很受欢迎。

说起第一次接触即兴表演，是读书时某年夏天在耶鲁上暑期学校。口语课的第一节课，老师就开门见山：语言等级分班的话咱们班水平比较高，所以我们要练习六周的即兴表演，最后结课的时候要当众表演。表演！还是即兴的！还是最后要上台露脸的那种！有一种深深的无力感。看着其他几个小伙伴，果然大家都是同样的表情，看来这点外国同学和我们并没有什么不同。

第一节课老师基本把时间只花在了一件事上，就是怂恿大家上台。无论什么都好，比如假装切菜，或者是坐着读书，走来走去等人，总之就是上台，然后做点儿什么。没有人愿意上去，总觉得没有什么具体的想法和思路就上去，多傻呀，而且说实在的，谁都没看过即兴表演，压根儿不知道该怎么演，心里没谱。老师也不肯多解释到底应该怎么演，没有任何理论基础作为铺垫，只是说，先上台，上台就知道下一步怎么做了。

僵持了半天，我都替老师尴尬，就硬着头皮上台了。老师很满意，开始撺掇第二个人上台，第二个人上台之后，总得说点儿什么吧，两个人进行了一些“哎，你在看什么书啊.“我也在看这本书.之类的对话。但好歹，这一个场景算是完成了。经历几次之后，大家都放开了一些，能主动表演一些比较有意思的场景，比如打电话、做头发，试衣间、公共洗手间发生的故事。

所以我从即兴表演中学到的第一课就是，先做了再说，做了才知道，比任何恐惧和不靠谱的想象都来得直接，更早进入状态。

即兴表演是一种特别锻炼人的想象力和反应能力的活动，因为最重要的原则是“是的，而且……”意味着你要无条件地承认队友所说的话。无论你之前预想了一个什么样的场景，但队友给出了和你想象不同的场景，就必须要按照给出的事实找出合理解释并演下去。比如你自认为是在散步，小伙伴上来打招呼，“哟，您在遛狗呢”，你不能说“不，我没养狗”，而是只能接着话茬说，“对啊，你看我养的萨摩可爱不？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不仅是一个人已经构建了的语言事实要回应“是的，而且……”，一个物体如果被一个队友“创造”出来了，其他人也要予以承认。比如一个人最开始就描述或是表演出来，房间的中间有个镜子，地上有块香蕉皮，那第二个人上台就要尊重这些事实，经过镜子的时候照一下，踩到香蕉皮的时候要摔倒。这样每个人在之前已经承认了的事实上加一部分新的信息，无论说得再怎么荒唐可笑（毕竟有的时候是脱口而出不经思考），下一个队友都要承认并且在此基础上继续添砖加瓦，这样一个故事的雏形很快就会搭建起来了，无意中也就创造出了一些笑料。

刚接触即兴表演的时候，其实最难的就是这一点。因为也许你心里预设了一个场景，希望照着那样演下去，但你永远无法预测别人会怎么说怎么做，哪怕有了一定默契，可任意一句话就能推翻既定的脚本。比如这个场景：

我送给队友一条项链，脑子里预设的两人角色是母女，我把这条项链当作礼物送给长大成人的女儿。表演给她戴上，没有语言说明。但如果队友接过来说：“亲爱的你真好，我想要这条项链很久了，谢谢你送给我。”很显然，她设定的角色是情侣。那我这时候就不能按照我之前的想法演母女，而要遵循“是的，而且……”的原则，承认对方给出的事实，立马接上说：“那当然，今天是我们的10周年结婚纪念日，这是给你的礼物。”我在这里又加入了一条事实，如果刚才对方设定的角色是情侣，那这一次要根据我给定的信息——我们是夫妻，继续演下去。

不要设置预判，会得到更多惊喜。当你有预判的时候，一切都会走向熟悉的套路，而难以走出熟悉的安全区。

今年上课老师讲了一个故事，当年皮克斯做《玩具总动员》的时候，创意人员在思考玩具角色，有一个人提出要加一只泰迪熊，其他的人员并没有用俗套这个理由否决，而是接受了这个想法，继续想，这是一只怎样的熊？又有一个人说做一只紫色的泰迪熊，没有人追问为什么不是传统棕色的泰迪熊而是紫色的？下一位发言的人在此之上又补充可能这只熊比较易怒，性格阴险。最后动画片得以塑造了一个很特别的角色。这其实就是创意产生的一种过程。大家在队友的基础之上加工，会迸发出新的想法，到达一个大家未曾到过的地方。

联想到我们平时工作中，比如头脑风暴，当别人提出了一个想法，我们很容易找到100个拒绝的理由，却不愿意顺着这个想法去做一些加法，实际上就失去了一些创新的机会。在达成永远承认对方的正确性的基础之上，每个人都可以贡献自己的想象力，这样的合作效率很高，没有互相推搡，保持开放式的心态，把故事无限地接下去。“是的，而且……”的开放式心态，是我学到的第二课。

正因如此，即兴表演很有挑战性，特别锻炼人的反应能力和联想能力。你在台上的时候，永远不知道下一步这个场景会去到哪里。这也是它的魅力所在——活在当下。可说起来容易，实际练习中，我们花了很多时间练习和自己说“不”的本能对抗。试着不去想象接下来的场景是什么样的，不去做预判，让身体和大脑迅速适应失控的状态，绞尽脑汁为队友正在讲述、表演的故事添油加醋，找理由去解释发生的这一切，无条件支持队友，这步叫作“证明正当”。

至今在课堂上练习印象最深的一幕是：一位美女在不停地试衣服，时不时地问她老公：“这个好喜欢，买不买？”男生霸气地回答“买”。“那这件呢，这件好贵啊，买了我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

就要破产了。”男生照旧回答“买”。“天哪，还有这件，太漂亮了，但是这件更贵，买了我们就得抵押房子了。”男生还是表示“买”。这个时候故事就难以继续了，另外一个台下的同学灵机一动上台站到边上，“打电话”给这个男生：“先生，我是您的律师，您之前委托我们起草的离婚协议书已经准备好了。”这一切立即有了相对合理的解释，这一幕结束。这种就称为即兴，我正是因为总充当这种角色给人解围，被老师叫作即兴表演小公主。

这一点其实很能提升团队协作能力，所以有一些公司会采用一些即兴表演的练习来做团队培训。比如这次上课有一个练习是“一棵树”。一棵树在那里，每一组的四五位同学需要轮流上去加一些角色。刚开始的时候，大家加的角色都不相关，比如一只猴子、一只蜜蜂、一只鸟，这些角色之间是孤立的。但练习中要求我们每个人的角色都需要和前面的角色产生联系，用来叠加信息，推动故事进展，形成一个整体的场景。

所以后来每位同学在做的时候，就要考虑前面已经给定的事实，找到角色之间的联系。比如有一位同学跑到树下坐着，表演自己是牛顿，就有另一位同学跑上去说是掉下来的一颗苹果。有同学坐在树下，说自己是张爱玲，那另一位就跑上去说我是胡兰成，之后第三位同学跑去躺在地上，说我是一本书——《色·戒》，第四位同学灵机一动：我是广电总局的。

这样的叠加，是观察角色之间的联系做的有效叠加，推进了故事的开展。这种考虑问题的习惯也能帮助我们提升找到事物之间联系的能力。观察联系，找理由合理解释，学会支持队友，这是我学到的第三课。

时隔多年，我也离开校园工作好几年了。想起即兴表演，虽然在第一节课时觉得很头大，但没想到这么多年过去了，那个夏天所发生的事，在时光里却愈发熠熠生辉。

我总是能在不同场合、不同情境下，想起那些关于即兴表演的规则。比如加强团队之间的协作赢得别人信任，比如对老板说“是的，而且……”，然后再想有没有一些聪明的方法，比如挑战一些自己以前没有想过的事情。每次都能从不同角度一层又一层地加深对即兴表演的领悟。

当年的暑期课程，6周将近30次课，我们每天都在练习表演，因为都是即兴的，每一天的表演都不一样，发生过无数好玩的段子和神补刀，很可惜大部分我都忘记了，最终记得的除了以上几条基础规则，还有那次老师带我们去纽约看了一场真正的即兴表演回来，大半夜几个人在火车上兴奋地讨论，老师缓缓总结的一番话：

“永远不要给自己预设很多条条框框，6周前，你们之间没人相信你们几个人能撑起一场英文的即兴表演。你，”他指着我说，“你觉得你是个内敛的人，适合做幕后，但被逼着做这件事的时候，你也能很投入，还很擅长即兴表演。”

我记得毕业参加这家公司面试的时候，面试官问：“有没有过克服困难最后成功的例子？”我就手舞足蹈地和他讲起当年的即兴表演，似乎在一堆学生活动还有实习经历的例子中，这个故事更加打动他。所以，这段经历真的在某种程度上影响了我的人生轨迹。庆幸有过这样一段特别棒的人生体验，让我发现了另一个自己。

高效管理者的知识体系清单

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我初入职场的时候，对管理这个概念很模糊，觉得和自己的日常工作没什么太大关系，反正是属于被管理的一方；对职业经理人的理解也仅仅停留在他们只是多了几年经验，懂一些理论而已。

后来换过不少团队、接触过不同类型的管理风格，我深深体会到一个出色的管理者为何能影响一个团队的士气，发挥团队的最大功效，以及达成最终目标的。

我是做了管理后，才意识到有很多课程需要补，管理技能也不是天生就会的，而是不断修炼升级的过程。所以我参加了很多管理方面的培训，阅读了不少相关的书籍，才算是入门了。

如果公司有非常健全的培训体系，你很幸运你可以少走很多弯路；如果没有，只能靠自己摸索，我分享一个我的学习清单，和你聊聊当了管理人员，都需要学点儿什么。

按照管理人员平时的任务周期排序：

1.招聘、选人。

——行为面试法的应用

——面试官需要注意的细节

——职位需求以及人员筛选标准

2.新晋管理人员角色的转变。

——任务导向到流程导向的转变：授权的要点——自我成长到培养他人的转变：管理和沟通——和他人关系的转变：对上级、同级、下属的关系营造

3.管理技能：打造领导力。

——有效沟通：倾听和反馈

——解决问题，定义问题，问题议题度和解决度，归类问题

——自我认识：乔哈里视窗、DISC理论、Firo-B工具

4.团队绩效管理。

——员工绩效周期

——团队形成的过程和特点

——任务管理和关系管理的处理——处理团队问题以及冲突

5.员工发展与培训。

——对人的管理和对任务的管理（发展目标和绩效目标）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

——团队成员的所处阶段（适应性辅导模型）

——适当引导（开放性问题提问法）

——发挥员工的优势（优势识别器）

——树立目标以及制订执行计划（过去、现在、未来环境扫描）

普通员工和管理者在技能组合上最大的不同在于：作为员工，你只要把事情做得漂亮就可以了，而作为管理者，要借员工的手把事情做好，就得有不错的领导力和管理技能。越往上，实际技能要求越少，对决策规划、战略思考这些方面的要求更高。比如沟通，以前理解他人的想法去执行就可以了，现在要学会合理分配任务，管理他人的产出，甚至要进行一些艰难的对话。

除了技能组合不同，在处理事情的思维方式上也不同：作为员工时处理的是一件件独立的事情，但作为管理者却要处理事情之间的关系，上司、下属和同级之间的关系。所以并没有一本书或者几本书能让一个人很快从一名普通员工转变成为一名合格的经理，需要的是从技能到思维方式上整体的改变，这种改变只能一点点积累。

在学习积累的过程中，可以先有目标地学习立马就可以用的部分，过程中遇到棘手的问题边学习边实践，带着问题边学边练，这样效果是最好的。开始起跑的时候或许都会有点儿笨拙、教条和理论化，但慢慢跑起来的时候，你总归会找到属于自己的方式。

训练思维方式，做到知行合一

常常有人问我，平时自己不容易把学到的东西融会贯通起来，对新生事物和问题的理解容易停留在表层，你是否可以分享一些训练知行合一的方法呢？

我开始定投时，每个月会分时段固定买入一些基金。根据自己风险的承受能力，选一些不同的组合，固定的时间买入，长期持有，摊平风险，所以长期定投不需要天天盯盘。但有段时间我养成了一个很不好的习惯，每次解锁手机屏幕时，都要打开软件，看下今天的走势。因为是长期定投，所以短期的走势对我下一步的行为并没有太大影响，反而会干扰我的情绪，但我总是一开手机就不自觉地点进去。

那如何才能减少对股票软件的监测频率呢？于是我新建了一个文件夹，把这个软件丢进去，果然几天之后我就想不起来主动看这个软件了。看到这里，你可能会觉得这有什么难的，谁都会呀。但你是否想过这样做背后的原因是什么呢？和其他哪些知识相关联呢？

在线营销中大致有这样一个规律：设置一个活动页面，不能层级过多，层级多一层，就要流失掉大概50%的流量。所以如果希望用户停留、转化，活动页面就不要设置太多层级，藏得太深不利于被用户发现。

手机软件多加了一层归档，需要点两层才能打开，人为设置了障碍，实际上就减少了点击。反过来也可以利用这一点增加某个软件的使用频率，比如希望自己天天都听英语新闻，就把英语新闻的软件放在最容易发现的首屏，这样每当你打开首屏的时候看到的就会是一种提醒。通过这样一个简单的设置，就能影响和改变我们的行为模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

那么如何能够把学到的知识利用起来呢？如何通过用的时候反思加深对原来知识的理解呢？我根据自己的经验，总结了几条实用的方法供大家参考实践。

1.记录积累片刻想法，定期复盘。

不知道你有没有过这样的经历，学一门新的课程，开头的时候对一些概念一知半解，有时候学到后来，甚至好几年后，再回去看时，会忽然发现自己对当初学的那些知识，有了更深的领悟。比如刚开始学探戈的时候，我“知道”走路要用推地的方式而不是直接迈腿，但实际上我是过了好久重新看基础课程的时候，才真正找到身体推地的方法的。

不容易把学到的东西融会贯通起来，对新事物和问题的理解容易停留在表层，实际上是因为我们本来理解就不深，没有积累到一定程度，也没有从整体上看这些问题。所以需要把遇到的困惑或者当下理解不够深入的点记录下来，之后定期复盘，看是否对之前的困惑有了更深的理解。如果当初的困惑已经解决，自己也有应用，就可以删去之前的笔记；反之一直保留。我在印象笔记中有一个专门叫作“思维”的笔记本，就是记录这些内容的。

延伸出来复盘的话题，有人会苦恼在工作中做事情不够全面，总是忘东忘西，不知道该怎么解决。其实刚工作的时候，每个人都会考虑不够周到，因为你没有经历过太多事情，没做过一个大型的完整的项目，不知道该考虑哪些方面。这个时候是“不知道”阶段，这个时候要做的就是观察上级或者同事考虑事情的出发点，举一反三。之后复盘把这点记下来，在今后的工作中刻意应用，这样每次有意识地加一点儿，慢慢就能够考虑全面了。

举个我自身的例子，每次项目启动讨论会上，一方面负责人会把自己列好的整个方案说完，大家开始七嘴八舌提问，这种提问是帮助完善项目的过程。另一方面，会把过去做的类似项目的好的经验分享出来以及需要提升的部分再重新梳理一遍，查漏补缺，这样就会全面多了。

这样的方法可能有人嫌麻烦，觉得没有必要，耽误功夫。但复盘和应用还是要做，不然真的学了就忘，才是白费功夫，好比一边往口袋里放沙子，一边都漏了出去。慢不要紧，做扎实了，养成了好的习惯，自然而然就快了。所谓欲速则不达，有时候，慢就是快。

2.阅读要看例子，更要看概念和原理。

有没有注意到这样一个现象：男性作者更偏向总结抽象的理论甚至生造一些新的词，而女性作者更喜欢用一些具体的事例来说明事情。案例会更容易阅读，让人有代入感，但如果想要通过阅读提升理解能力，仅仅看案例是不够的，一定要抽离出来，上升高度、尝试总结。有人只喜欢看案例，有人只崇尚理论，对案例不屑，这些都不利于提升理解能力。

对事物的理解能力，一定是既能看懂抽象的概念，也能把这个概念还原成具体的例子。所以选择阅读材料的时候，两类都要看，不要回避讲解原理的部分，它除了能够帮助理解，实际上也让你能跟着作者的思维逻辑推导一遍，如果你能对比一下，把自己没有想到的点记录下来，不知不觉就能拓宽自己思考问题的宽度。

3.应用分层级，也是认知不断微调的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

思维方式的训练说到底离不开应用。只有通过应用，才能有更深的体会，也才能发现自己欠缺的地方。我在学习商业分析的一些模型时，觉得概念清晰易懂，没有什么疑惑，但直到分析真实的商业案例，才发现难以切入，也产生了许多问题，而这些问题又促使我去寻找答案。听得懂的不一定真的理解，真的理解的不一定能够逻辑连贯地重新推导一遍，即使写下来了，也不一定真会实际应用。所以有的公司是不主张用PPT做展示讲解项目的，因为展示时很多细节会一带而过，但写下来才会发现问题所在。比如亚马逊公司就不用PPT而是要俗称六页纸的文档介绍项目，通过这样的方式促使项目负责人把问题思考透彻。

我曾上过一位化妆师的一对一课程，当时因为时间关系，笔记做得很少，但细节记得很牢，化妆技巧有了很大改善。我也有朋友去上课，回来和我说，那么多细节时间长了就都忘了，化妆还是老样子。但我是如何记住的呢？

首先，上完课当天回来，我就站在镜子前一个步骤一个步骤地回忆老师是如何讲解的，手法是怎样的，然后，第二天按照老师所讲的化妆过程仔仔细细化了个妆。因为记忆曲线就是刚学习完赶紧复习一遍，第二天复习一遍，之后隔一天、隔两三天、隔六七天再分别回顾一遍，这样才会记得更牢。以前的文曲星电子词典背单词，以及17天搞定GRE单词，其实都遵循了类似的方法。

之后，我写了一篇提升化妆技巧的文章进行推送。写的时候已经隔了很长一段时间了，有一些细节已经忘了，可通过翻看之前记的一些关键词回想就比单纯靠记忆更严谨也更轻松，而自己对之前学到的知识点和技能也有了更深的理解。

以上这几个步骤实际上是学习金字塔[(1)]的应用：学习时如果只靠听讲、阅读、展示，能收获的知识最多不过30%，我上化妆课时老师教我的时候，我是被动学习。后来的讨论、实践总结，最终教别人，都是我主动学习的，能掌握高达90%的知识，掌握得也更深。

4.刻意训练联想，让知识迁移。

平时我也会刻意训练联想，看书的时候，学到一个点，就会停下来想一会儿，工作、生活、写作中哪里可以用到这个？有什么类似的？

当我开始联想时，以前读过的文章就会串起来。比如少吃甜食的案例：谷歌公司想要控制员工摄入巧克力和含糖饮料，仅仅通过将巧克力藏在不透明的容器里，无花果干、开心果等比较健康的零食放在透明玻璃罐里，瓶装水放在与眼睛齐平的架子上，而含糖的饮料放在冰箱底部这样一些方式，巧克力和含糖饮料的消耗就比以前少得多了。想要多喝水的案例："圈外"的孙圈圈提到她总是做不到多去倒水所以喝水少，无意中换了个大容量水杯，结果长期难以解决的喝水少的问题就解决了。我的早起难和化妆少的问题也有了解决方法：睡前把窗帘拉开，第二天就不容易昏昏沉沉贪睡，把化妆品放到洗漱池边上而不是放到化妆台上，化妆频率就上去了。

看，其实就是学到一点的时候，反过来问问自己哪些是当下就能去用的？哪些是相似的原理可以推广开来的？就会像打通任督二脉一样，之前所有无意中看过的例子、积累的知识点就能串起来了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

(1) 由美国学者、著名的学习专家爱德加·戴尔1946年首先发现并提出，它是一种现代学习方式的理论，它用数字形式形象显示了采用不同的学习方式，学习者在两周以后还能记住内容（平均学习保持率）的多少。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第六章

沟通，强大的变现利器

生活中没有哪样东西是可以随随便便得来的，是不需要奋斗和拼搏争取来的，如果你在一开始就放弃了，如果你只是看起来很努力，如果你只会躲在自己的舒适区，那人生根本就不会有进步。像跳探戈那样去生活吧，不断地旋转，不断地跳跃，不断地进步。

真正的沟通高手，这样谈话

和先生在外吃饭，我问他："今天工作怎么样？忙不忙？"他说："嗯，还行吧。"我想了想，换了一种问法："跟我讲讲一天的经历吧？"他说："今天面试了几个人，挺有意思的。""哪里有意思啊？"我立马摆出准备认真倾听的样子，结果不但打开了话匣子，还加强了和先生之间的亲密度。

真正的沟通达人往往善于自由转化封闭式提问和开放式提问，有时候仅仅是词汇方面的微小改动就能让谈话的内容大不相同。《跟任何人都聊得来：最受世界500强企业欢迎的沟通课》里就举了个例子，和某位在国外待过一段时间的朋友如何交谈：

那里热不热？（封闭式）

你在那儿时天气如何？（开放式）

你准备回来吗？（封闭式）

如果有一天你选择回来，会是什么原因呢？（开放式）

你想念你的家人吗？（封闭式）

离开家人这么久，你感觉如何？（开放式）

不同于封闭式提问容易让人感觉在质问，开放式提问可以让对方自行决定要讲述的内容，因而能够让对方打开话匣子，加深双方的理解和信任，让人比较有安全感，所以往往会得到更多的信息。

除了开放式提问这个工具，有时候我们也会赞美别人而拉近双方的关系，这一点就可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以用上FFC表达法：感受（Feel）+事实（Fact）+对比（Compare）。用这种方式去赞扬别人更加具体，区别于一般性的表扬，会让对方感受更好。如果要夸一个姑娘今天打扮得很美：

一般的表扬：姑娘你今天真美！

FFC表扬：姑娘你今天真美！（感受）你的这个妆容和这条裙子特别配，让人感觉很有活力。我之前在商场里也看到有人试这条裙子，（事实）穿起来就没有你好看。（对比）

FFC其实和SBI某种程度上相似，SBI指在什么情形下（Situation），对方的何种行为（Behavior），产生了什么样的影响（Impact），不仅可以用于表扬别人，也可以用来进行负面反馈。

除了这样的一些谈话技巧，还有人际关系方面的事情是沟通高手们具备和注重的。

我认识一位金牌销售，她和我说，以前因为工作性质的缘故，常常要记住好多人的信息，确保下一次见到对方的时候可以叫得上名字，对方会觉得很贴心。

但是那么多人和事，是如何牢牢记住的呢？有位销售工作者分享了她的方法：认识当天，就在这个人的名片上记录一些要点，比如这个人的身高、长相、特点、喜好，最近在做什么事，和这个人交谈自己的感觉是怎样的，给自己的主观感受是什么，这些点都能够加深记忆。

写到这里，或许有人会觉得使用这样的沟通工具和方法特别虚伪，明明是随口夸别人一句就好了，为什么要用这么多的技巧，费这么多心思？

可沟通方式并不等同于沟通的目的，因为沟通不是为了说好听话，沟通的目的是双方有效交流，建立信任和良好的互动关系。所以真正的沟通高手，一定是懂得在谈话中如何让对方觉得舒服，愿意继续和你交流的。而且在不少人看来，我知道你是把我的生日记在手机里、把信息写在名片上才记得我的，但那又有什么关系呢？你认为我是重要的，值得花时间这么做，也让我很感动啊。

下属越级汇报，你该如何沟通

我的职场导师和我分享过一个案例：经理M招了一位能力非常强的下属，入职几个月表现非常好。渐渐地，下属有时候开始跳过M，直接找M的老板沟通事情。M的老板也没有说什么，次数多了，M夹在中间有点儿苦恼，不知道该如何是好。

这是个很典型的越级汇报的案例。

越级汇报这个概念应该都不陌生，就是指越过直属经理，直接和上级汇报工作。在公司里，直属经理直接管理员工的工作、绩效、薪资评定。在有的组织架构中，一个员工可能会同时汇报给两个人，除了直属经理，另外一个人可能是业务上或者项目上的汇报对象，但汇报对象和管理绩效的不一定是同一个人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

越级汇报在职场中需要特别注意，尤其是在外企，这是一个大家都会在意的点。当然啦，也有一些情况，通常不会认为是越级汇报，比如：直属经理不在，他/她的上级直接找你要一些工作方面的材料；在一个项目上，项目组成的一个虚拟团队或临时团队中，更大的领导作为直接上级。也不是完全不能越级汇报，如果直属经理严重违反了公司的一些明文规定使得公司利益受损，如受贿，或者是事出紧急需要那个级别的人紧急批复之类的。

说完了这些，我们再来看看M遇到的情况。M的下属逐渐开始越级汇报，首先这件事是本不该发生的，但是既然遇到了，应该如何解决？一般情况下有两种方法：

第一种是直接和下属说："你以后不要越级汇报，有什么事还是先和我说吧。"

第二种是直接和老板说："你总接受这样的沟通方式，那我就被架空了。"

很显然这两种方法不够有技巧，也谈不上什么管理艺术，很容易弄巧成拙引起对方不快。那比较合适的方法是什么呢？

1.了解自己期望的结果。

不少人会少了这一步，没有想清楚就直接找人沟通，反而不利于之后的工作开展。如果这名下属不甘于汇报给自己，先要清楚自己要不要带这个人，自己想要什么。如果要带，就要想办法解决；如果不要带，也可以和上级沟通。

2.和上级沟通，了解想法。

约老板聊一聊，直接或者间接探口风看老板是想提升发展这个下属到和自己平行级别，还是想继续归自己管理。如果是前者，提升发展到和自己平行的级别，最好要有一个大概的时间点，比如半年或者一年。接下来要考虑在这期间，作为经理该怎么培养下属到这个级别，需要设置什么样的培养计划。

3.请老板帮忙，改变下属越级汇报的工作习惯。

请老板支持自己的工作，不要盲目接受下属的越级汇报。但一定要懂得沟通方法，不要太过于强硬。

到这里，有人肯定和当初我听到这个案例的时候反应一样，那然后呢？难道不要和下属沟通吗？不用，因为像刚才所分析的，直接和下属沟通达不到任何效果，反而会让对方产生抵触情绪。

有时候，向下管理不一定要直接管理，借助向上管理，同样也可以完成向下管理。

像跳探戈那样去生活

周末去上探戈课，窗外的阳光暖洋洋的。想起去年也是从这个时候开始去学探戈的，几乎正好一年。

想要学跳探戈的理由很简单，它一直在我的愿望清单上，小时候看到妈妈跳探戈，觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

得特别酷。可我一直拖着没去学，直到看到《人在纽约》摄影集中一张老爷爷的图，上面写着他的一句话：“62岁起我才开始跳探戈。”看到这张照片之后，我才真正下定决心去学习。

有很多人喜欢探戈是因为电影《闻香识女人》中的经典片段，我也是，看了不下二三十遍。印象最深的是阿尔·帕西诺的台词：“探戈里没有错步，不像生活，简单所以才棒，要是踏错步或绊倒了，继续跳就是了。”

探戈课上老师也提到过这句话。无论之前怎么样，下一步总归能够有办法及时调整。这一年，我从探戈中学到的不止这个，还有许多。

1.最容易放弃的时刻：开始和遇到瓶颈。

基础对探戈来说很重要，也很难学，只有基础过关的人才能开始进阶课，所以进阶课我上了好多轮，很多人刚开始入门就放弃了。还有就是瓶颈期的时候，其中的几个动作反反复复练习很久都没有突破而容易放弃。

这样坚持下来的人少之又少。细想生活中其他的事又何尝不是一样？信誓旦旦地开始，匆匆忙忙地结束。

2.不要只在舒适区内练习。

虽然我去上课练习的频率不算高，但也见识了不少不同类型的舞者。有的舞者很少练习新舞步，即使课上学了新的，在练习课自由跳的时候，还是喜欢按照自己的常规套路来。所以这类型的舞者通常学了很久似乎都还停留在上一阶段。

另外一种类型是会练习一些新的步伐，跳完都要和对方探讨，问刚才我这样对不对，你是否觉得别扭，然后针对一些自己做得不好的动作，反复有效地练习，进步得很快。

我想起谷大白话的英语学习之路的故事，就是不断给自己挑战阶梯，让自己一直处于往上攀升的状态，而不是长期停留在平原练习。其实工作也是一样，有时候觉得领导分配给自己的任务太难了，但我知道，要么你咬咬牙度过这个坎儿，能力获得大幅提升；要么就永远用那些熟悉的套路，能力也永远停留在那个阶段。

3.认清自己实际的练习时长。

我学了一年探戈，但真正的练习时间还不到100个小时。看上去自己够努力了，花费了足够多的时间和精力，可实际上真真正正用功做的时间并不长，所以进步不大是理所当然的。

生活中没有哪样东西是可以随随便便得来的，是不需要奋斗和拼搏争取来的，如果你在一开始就放弃了，如果你只是看起来很努力，如果你只会躲在自己的舒适区里，那人生根本就不会有进步。像跳探戈那样去生活吧，不断地旋转，不断地跳跃，不断地进步。

思考问题的方式，决定了你的出路

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

朋友聚餐，大家聊到工作。朋友橘子之前在一家国内互联网公司工作，后来跳到了一家外企，待了两三年，最近在考虑重新跳槽。但橘子发愁的是，她和前公司的同事聊天时发现，在这家外企做事所攒下的经验，似乎和国内的公司接不上。虽然做的也是同一个领域的事情，但和国内的玩法不太相同，感觉自己在细分领域做得不够专，简直是在倒退。

她以前的同事也打趣道，你要是之前没跳槽，也许现在级别也涨了不少呢，你们公司那一套和市场上不一样，没有价值。果真是这样吗？橘子陷入了沉思。

另一个比较了解她的同行姑娘蜂蜜快人快语："你要换一个角度去看待问题。你是没有在细分领域做得专精，比如说手上没有一些现成的推广合作资源，但并不能说明你这几年的经验积累就白费了。

"我记得你之前提到过，你曾经负责过跨国大型项目在国内的落地，从策划到执行你都有负责，这些怎么就不是经验了？你以后往更高的管理岗位走，需要的就是这种战略思维，要把握整体方向。"

我仔细考虑了一下，觉得两个人说的都有道理，体现的是不同的思考问题方式。

橘子把自己"没有"的东西去和别人比，在市场上往"谁手中掌握更多媒体合作资源"这个方向找，自然看不到自己的价值，而且这是很容易就被下一个手握更多资源的人超越的；而蜂蜜看到她"已有"的东西，往另外一个方向"需要有战略思考能力的管理岗"找到了对应的位置。

以前有个工作三年的读者找我咨询，令我印象深刻。他是工科专业出身，工作也是专业对口的技术岗，后来读研，现在研究生毕业重新找工作，想要换这个行业内的非技术岗。他提到自己投了一些非技术岗，但回音较少。于是我们就聊他的工作情况及范围，深入挖掘他过去的经历，希望能找到一些他的优势。他说："我工作经验少，当时做的也是基层的工作，就是执行者，除了专业方面的工作，平时在项目上也有一些杂事领导让我做，比如翻译一些文件啊，做检查督导啊之类，没什么特别的。"

"翻译""检查督导"，我捕捉到这两个信息，问他："为什么让你翻译？又为什么让你做检查督导呢？"其实我想让他思考的是，换一个角度去看问题，就能够找到自己的其他优点。比如英语可能比团队其他人好一些，沟通、细心程度也比其他人突出，所以领导才会让他去做。他看到的是自己过去在"打杂"，没什么特别的；我看到的是他在做这些事情的时候也有亮点可寻，从而挖掘出下一份工作需要的特质。

有时候我们深陷问题中，很难意识到换一个角度去看待问题，无法找到新的选择和出路。改善这种状况的方法就是，多从不同角度去思考问题，甚至有时候是完全相反的观点，这对我们提升思考问题的方式很有效，如同菲茨杰拉德所说："检验一流智力的标准，就是看你能不能在头脑中同时存在两种截然相反的想法，还能正常行事的能力。"

总结报告写得好，升职加薪少不了

有很多同事跟我反映，自己明明做了100分的事情，可是在报告会上展示出来后总让人觉得才做了80分，可那些明明只做了80分的人，看着他做的报告就会让人觉得做足了满分。可见报告的重要性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“报告展示”不仅仅是做报告，毕竟职场中也不是每个人都有机会通过报告展示工作成果。大多数时候我们都要依赖于文字，让别人了解你所做的事情。

写报告的技能虽然朴实，没有PPT和Excel炫酷，却能够帮助你塑造思考方式，更好地与人分享自己的经验和想法。

那么如何写好一份报告呢？我把以下要说的问题归类为两大方面：思路篇和语言篇。

——思路篇

我曾让米粒同学对她手上负责的渠道做一个年终总结。她交上来的总结写得很详细，哪个渠道表现如何，具体数据是多少，全年下来完成指标是多少。乍看上去有事实，也有数字，没毛病，但少了一些东西。

其实不要把工作总结仅仅当作一个负担，要稍微转换一下思路，把这个当作一个向老板展示工作成果，观察洞见的机会。

因为老板平时都很忙，并不清楚地知道你每一件事都是怎么做的。工作总结报告是让老板定期了解你所做的事情的重要方法之一。所以米粒的报告，少了一些展示自己做得好以及有洞见的内容。我回复邮件，让她在总结中补充几条：

1.对比。

和去年比、和公司内部比、和外部环境比，分别是一个怎样的水平。

2.“最”。

手上负责的渠道那么多，哪个是“最”广的？

客户那么多，哪个是“最”有意向和本公司合作的？哪个是“最”大的客户？哪个是“最”有市场潜力和资源的客户？

3.复用。

过去有哪些做得好的方案未来可以复用？

有哪些好的会议效果以后可以借鉴？

4.尝试。

哪些有更多的增长点或者机会？

哪些任务、合作还可以进行更多的尝试？

等她把这些内容都分别填充进去后，整份报告看着就比较饱满了。很快，米粒不但受到了老板的表扬，所写的报告还被老板转发给了公司其他同事看，收到了不少同事的良好反馈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上述这几点，其实需要调用许多不同模块的素质和能力，才能完成。比如系统意识、反思能力、总结分析数据的能力、数据意识、总结能力、独立思考能力……

这样的报告写出来之后，老板既能看到事实，也能知道你过去所做的努力，看到你的用心，自然就能给老板留下一个好印象。

以上这几条只是一个启发大家思考的真实案例，写总结时一定要根据不同的岗位职责，全面看问题，细心观察总结，才能慢慢磨炼出这方面的能力。

——语言篇

1.先总后分的意识。

这样做的好处就是，老板一打开报告就可以知道结果，而不需要仔细分析查看每一部分的内容，最后靠自己的理解得出一个结论。报告并不只是简单地罗列数据、图标，也需要有你自己的观点和相应的方案。例如：

简单罗列的报告结构：

上周某产品销量下降了，华北下降是因为……华东下降是因为……

有总结性和自我分析的报告结构：

上周某产品销量下降了，最主要的原因是占比重较大的华北和华东两地区下降了（说明主因，华中和华南影响较小所以在总结中可以忽略），主要是因为……根据相关情况和数据分析，我建议这样实行相应措施，并拟好了方案，请老板查看。

这两种方案都是把结果放在了前边，这样可以让老板先知道目前这件事的状况是否和他心中的预期是一样的。后面都做了原因分析，但第二个突出了侧重点的不同，并且提出了自己的建议，拟订了自己的方案供老板参考。

2.逻辑关系的梳理。

这就像写论文一样，一定要有一个大纲，这个大纲通常是总分总的结构，中间放的详细内容要分清主次，并且要有突出的地方。有一点需要注意的是，整个报告的逻辑关系要清晰，想要表达的观点要明确，不要做了很多功课，结果却给老板留下一个大相径庭的结果，那就得不偿失了。

另外因果关系有一点要注意，哪种因导致哪种果，其中的原因是单方面的还是多重的，切不要把原因和结果弄错，这都会影响到后期方案措施的整体方向。

其实说了这么多，最重要的还是细心、耐心、用心。

和上司汇报沟通要注意什么

随着工作资历的增长，有时候老板也会带我参加一些重要的会议，和高层老板一起开会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

每次在开会前我都会大致准备一下，比如提前打开会上有可能要用的文件和表格，把电脑桌面清理干净，把多余的网页、标签页、文件关掉，以便会上需要找东西的时候能够快速找到。

但有一件事，让我意识到，以前和老板沟通汇报工作时太随意了，以前适用的方法，可能换个汇报对象就不适用了，比如高层老板。

比这条更糟糕的是什么情形？就是对你汇报的这件事还不太熟悉的，你之前从未沟通过尚不知道对方脾性的高层老板。

那次会议参会人员并不多，我看了一下组织会议的邮件历史，看上去组织者已经把大致情况和高层老板介绍过了。

会上组织者还介绍了一下背景，并讨论了一阵子，组织者说有一个关键环节现在由我负责，可以介绍一下。

我用眼神请示了一下老板，我老板点头表示可以开始，于是我就开始了，用自认为非常清晰有条理的语言：

关于所提到的这个环节，我和某部门沟通过了，一共有X个品牌，有Y个我们已有，Z个还没有，我接下来要去和××部门沟通后续流程……

讲到这里，我被高层老板用英文打断了，他有些不耐烦：“你刚才说的一堆数字，我想知道所要表达的意义是什么？”

我：“是关于我们这个项目的某个环节，如果没有这些，将影响我们整个项目的进展。”

高层老板：“哦，所以会影响的是××方面。”

这个时候我才意识到：对方对这件事并不了解，我做了一个错误的假设以为对方已经清楚了；另外就是我把平时和老板的沟通方式带到了这种沟通中来，所以对方会觉得得到的信息不够高效。

这位高层老板是做咨询出身的，在沟通和表达方面会比较在意。

会议结束之后，我老板也和我分享了和高层老板汇报沟通时的技巧：和这个级别的人沟通，不要一上来就摆数字，要在一开始表达清楚接下来要说的这个问题是和什么方面相关的，如果不解决可能会面临什么样的问题。说完这些，再看对方的反应选择性地补充一些细节。

老实说，这些我本该会的，写邮件的时候我也会先摆明态度和目的，再罗列细节。但是到了口头汇报中，没有根据汇报对象进行调整，缺乏这个意识。

这就好比写邮件中没有考虑收件人是直属老板还是高层老板，直接就丢一堆细节一样，很容易让对方迷茫，都不懂邮件所要表达的目的究竟是什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我发现过去帮助你到达现在这个位置的那些经验技能，在未来不一定适用，要注意这种变化并随之调整。

要让自己的技能跟得上资历的增长。

DISC教你如何更了解对方

某次培训做完DISC测试之后，培训师让四类人分组而坐，有趣的事情发生了：D类型的那组热火朝天，大家抢着说话，语速都很快，很激动；I类型的那组聊得也很开心，热烈讨论没有冷场；S组的同学很安静，一个人说的时候其他人就静静地听着，时而点点头；C组的人特别有秩序，有人讲有人记。最后发言总结的时候，也基本是这个风格：D、I虽然有组长在说，但总是会有人接嘴插话；S、C组的人耐心听组长说，说完之后举手补充。

这真是个很有趣的现象，比星座什么的实用多了。毕竟星座有12个，你得猜几轮才能猜对啊。

那DISC究竟是什么呢？它是一种行为测评，用来描述不同的行事风格。DISC分别代表Dominance（支配型），Influence（影响型），Steadiness（稳健型），Conscientiousness（谨慎型）。用图表示如下：



横轴可以简单理解为行动快慢，从左到右是从知觉到感觉。纵轴可以理解为对环境的认知，从上到下是从思维到感受，从关注事到关注人。如何理解呢？举个例子：我的行事风格是C型，以前我总觉得自己做事不拖延很高效，所以对于C落在了做事相对慢的左边有点儿不太理解，但因为C型人讲求理性分析和逻辑，会反复检查，要比右边的行动派慢。还有虽然我觉得其实自己也挺友善、挺在意别人的感受，但和事情相比，我会更注重解决事情和客观事实。

每种类型都有其独特的行为风格、沟通方式、激励因素、优势与局限性，所以了解自己类型的特点能够在行为中扬长避短；了解其他类型的特点能够帮助我们更好地理解对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

方，找到更适合的方法合作沟通。接下来就依次分析一下每种类型的大致特点以及行为特征，让我们可以快速判断一个人的行为风格。

Dominance（支配型）

特点：喜欢做决定，行动派，爱抬杠，喜欢指挥别人。往往拥有充分自信，可能和他们常常能够做出正确的决定也有关系，和人沟通时偶尔会让人产生压迫感。

动机：追求权力，目标感强，执行力强，喜欢不断挑战自己。

缺点和建议：因为不太关注别人的情绪，容不得别人做事慢。要多学会倾听，不要总是打断别人，应适当放慢节奏。

Influence（影响型）

特点：乐观，喜欢交朋友，喜欢自我表达，说话不太过脑，情绪来得快去得也快，热爱新奇好玩的事物，点子多，有时候浮夸，喜欢闪闪发亮的事物，有些喜新厌旧。

动机：他们想要被关注，发挥影响，喜欢被表达爱。

缺点和建议：计划性差一些，还容易轻易承诺。要适当地进行日程管理，不要随意许诺。

Steadiness（稳健型）

特点：关注别人的感受，考虑别人的情绪，友善，讨厌冲突，较少与人发生争执，较为传统，往往有一张一看就是老好人的脸。

动机：在意和谐，喜欢稳定、安全的感情和人际关系。

缺点和建议：太顾及别人的感受，有时候会委屈、压抑自己。应适当学会拒绝，表达自己的感受和需要也很重要。

Conscientiousness（谨慎型）

特点：擅长解决问题，具有专业权威性，脑袋运转快，容易脸红，活得有规律又比较严肃，自律，喜欢规则，爱琢磨，对事物具有很强的预见性。

动机：不断地进步，逼自己做得更好，没安全感。

缺点和建议：因为自我要求高，所以不太能接受批评。对别人也容易苛刻，需要适当降低标准，多关注他人的优点，学会赞美、表扬、鼓励他人。

看到这里是不是觉得还挺有趣的？通过一些行为语言，能够了解对方是哪类人，内心需求是什么，就会更容易理解对方的行为，更好地沟通。这些可以应用到我们的职场中，帮助你有效沟通，解决问题。

和D型老板相处：汇报沟通的时候应开门见山，有事说事；如果犯了错误，多讲讲以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

后怎么办，少从头到尾分析原因；要尽量快速推进事情。

和I型老板相处：表现出对他人的热情，自己有趣一点儿，多点儿面部表情；多讲些高兴的事儿，少讲不高兴的事儿。

和S型老板相处：他们相信日久见人心，所以赢得信任会比较慢；不着急一时半会儿的，多注意维系感情。

和C型老板相处：沟通汇报时应做好充分准备，准备多个方案，不要被问倒，因为他们关注细节，注重逻辑分析；最好从事情的背景起因开始讲，让他们了解清楚整个框架和细节；遵守规则，不做违规的事情。

DISC不仅在职场上很有用，在两性关系中也适用。对角线性格的人很容易被对方吸引，比.C和I，D和S。因为他们会发现，这世上竟然还有和自己这么不一样的人！但时间久了，如果没有合适的相处之道，渐渐就会忽略当初吸引自己的那部分，而会更在意对方的缺点。

其实每个人在不同方面都会多少有一些特质，不存在全部落在一个象限里的情况，而且这四种行事风格没有绝对的好坏之分，所以不要存在偏见。了解这些，可以帮助我们更加清楚地看待自己和他人，对自己更加理解，对他人更加包容。这才是这类工具的意义所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第七章

开放思维，让人生更多可能

你选择的职业会决定你所处的环境，但不会决定你的人生，只有你自己停滞不前的想法会束缚你。愿我们能够跳出自己的束缚。

理财，理的是人生

和刚工作一年多的小朋友吃饭，用信用卡结账有优惠。小朋友说自己还没有办信用卡，原因是“不想过着负债的生活，再说用信用卡也还是要还款，和用储蓄卡消费没什么区别”。一看这就是不懂得理财的人。

我有一朋友因热衷理财，去年出国旅行的费用，基本全来自理财的收入，没有动用自己的积蓄。他和我分享自己的理财心得时提到：自律带来自由。每个人只要花十几二十个小时学习理财的知识和技能，就能掌握一些理财的基本技巧。

工作之后都应该学一些最基本的理财知识。哪怕现在挣得不多，也要为自己的梦想清单制订一些财务规划，这样对未来的目标才更有把控感。往后你会发现，说是理财，其实理的是人生。

1.工资挣得少，理财要趁早。

复利这个概念会让你意识到尽早开始理财的好处。刚步入职场的人总觉得现阶段挣得少，工作几年的又觉得花费太多，没有余钱去理财。但如果能做到每个月都固定存下来一笔钱，一年即使只存下来10000元，每年产生的利息和本金放在一起继续生钱，最后的收益都是惊人的！

来看一个例子：假设不考虑通货膨胀，A和B每年都投资10000元，利率均为5%：

A从25岁投资到55岁，投资30年，最终连本带利获得697608元。本金30万，利息将近40万。

B从30岁投资到55岁，晚了5年时间，到55岁获得501135元。本金25万，利息25万左右。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

只是时间上少了5年，看上去只是少投入了5万元本金，但最终B却少获得了近15万元利息。这就是复利滚雪球的力量。

2.积少成多，检视你消费习惯中的“拿铁因子”。

看了上面的例子，可能会有人觉得如果一年要存10000元，那每个月至少也得存下800多元。可我月月光，连800元也存不下来怎么办？

那你需要回顾一下自己日常的消费行为了。你可以通过手机应用记账，坚持两三个月之后，你就能发现自己生活中一些零散的消费习惯。每一笔都是三五十元，并不起眼，但积累下来却会变成一笔“巨款”。这种零散的消费叫作“拿铁因子”，提出这个概念的作家兼金融顾问大卫·巴赫讲过这样一个故事：一对夫妻每天早上都要喝一杯拿铁咖啡。尽管一杯咖啡才二三十元，但连续买30年，总支出竟然高达70万元。

我们公司附近有家星巴克，不少同事都习惯每天早上喝一杯咖啡，一个月工作日下来20来天，咖啡方面的支出就有六七百，一年的支出是8000多元，够一趟东南亚旅游。生活中还有不少类似的消费例子，需要我们重新审视其必要性。

3.制订预算，养成先存后花的习惯。

挣得多才能存下来钱？不，人的欲望无止境。挣得越多，渴求的品质越高。

我身边不少朋友，以前月入8000元的时候也能过得不错，但月入20000元后，消费升级，包包、衣服、面膜都比以前提升了一个档次，到月底一样没有结余。无论挣多挣少，都要根据自己的收入情况制订相应的月度预算。

著名投资人李笑来老师在一篇文章中曾写道：对大多数人来说，扣除20%的工资后，生活质量不会受到任何影响。照这种说法，想要月月不光，可以在发工资当天就扣除20%—30%的收入，强制储蓄。切忌想着先花，月底省钱再存。人会因为惯性，总觉得还有余钱，消费的时候继续大手大脚。

在制订预算的时候，可参考之前的记账，估量用于房租、居家生活、餐饮、交通、社交娱乐、教育提升的花费，并尽量做到量化。比如：在餐饮分类下，具体到工作日每天用于买菜和水果零食的开支为50元、每周在外聚会一次人均100元；交通上留100元充值交通卡，200元用来打车。如果今天花多了，那明天就少花点儿。

如果担心自制力不够，可以用两张借记卡，把每个月消费的零钱放在一张卡上，只使用这些钱作为日常开销，超了的话，再一百一百地往另一张卡里转。

4.巧用信用卡，但不要为物质所累。

提到信用卡，从功能上来说，它相当于小额无息借贷。在四十来天的账期里，信用卡持有者完全可以去做投资。举个例子，假设需要一次性消费大笔金额，用现金支付这笔钱立刻就没有了。

但是如果用大额度信用卡刷，不仅有积分，在还账单前这段时间，还可以利用这些现金流做一些投资。即使买收益只有3%的货币基金，一个月也有几百元。尽早开始使用信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

用卡，保有良好的消费和还款记录，做个精明的理财者。

但用信用卡也很容易陷入买买买的境地。如果每个月的工资到手扣除后，信用卡账单还没有结清，其实都算是在负债消费，透支未来的工资。所以尽量不要买自己消费能力范围之外的东西，但偶尔可以买一件真正喜欢的来激励自己努力工作赚钱。但是，不要上瘾，不要为物质所累。

理财是对未来最好的投资，它的内涵中有“节流”，但更重要的是其为我们生活“开源”的部分。那些了不起的技能，在很大程度上都是用钱投资出来的。我们通过节流存下的梦想基金，可以用于培养新的爱好、结识志同道合的朋友、拓宽未来的道路、丰富人生体验。

这些才是理财所带来的真正有价值的部分。理财，理的其实是人生。

决定你人生的只有你自己

婚礼前几天，我找了附近的一家小店做指甲。小店不大，门面也比较简单，里面只有一个人在忙着，看到我进来，起身招呼我。美甲师看起来岁数有点儿大了，看着和我妈妈的年纪差不多。老实说我还是第一次看到这个岁数的美甲师，我印象中的美甲师都是小姑娘，我开始有点儿怀疑：她的审美不会偏老气吧？我坐下挑选了甲油和样式，选择了贴甲片，看着美甲师娴熟地操作着。

在这期间她的朋友来找她，我们三个就聊了会儿天。我听到她和朋友说：“过几天我想去学烘焙，回头自己做蛋糕点心在朋友圈卖。”又听到她说，“我让我亲戚家的那个孩子去学宠物美容，回头他能做点儿事情，总比在家待着好吧。”

她听上去很有主见，也丝毫没有那种我们要学一样新技能时的瞻前顾后犹豫不前。和我想象中混日子的小城中年妇女不一样。对了，她做的指甲挺好的，半途我还一直担心效果和图片会不一样，她却一直很有信心。弄完后我们顺便加了微信，方便以后再来给我打折。

过了大概半个月，我看到她在朋友圈晒了自己做的蛋糕、点心，小小的样子很精巧，她笑得很甜。

她让我想起我的妈妈，我妈妈是在我很小的时候就去学了会计。我记得那时候她和一群年轻的小姑娘一起坐在教室里，显得格格不入。她有工作要做，还要照顾我，所以每次都是在我睡了后，才起身去客厅复习白天上课所学的内容。后来妈妈考下了会计证。

她就是那种不安分、不知道满足的人，考下会计证后她又跑去学理财，没有时间就自己在网上学，有什么不懂的就跟别人咨询。虽然妈妈并没有因为学会理财给家里带来多少额外的收入，但是妈妈坐在那里学习的专注表情和对新东西永远充满好奇的精神深深地感染了我。

一想到这些，就觉得妈妈好厉害啊，在她那个年纪的阿姨，除了上班、带孩子、做饭，就是跳跳广场舞，而我妈妈好像永远在学新的东西，似乎根本就不会胆怯。反倒是我们这代人，很多人刚刚三十左右的年龄，就开始抗拒改变，害怕转行，畏手畏脚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我觉得很庆幸，因为妈妈，我对这个世界也充满着好奇，面对任何事情都充满了勇敢。在我还在读大学时就决定了要考研，从没想过失败了怎么办；读研究生时我就明确了毕业后的就业方向，如此地勇往直前，才成就了今天的我。

其实，你的年龄、你所处的地方、你的性别都不会束缚你，只有你自己会束缚自己，把这些作为你无法前进的借口。美甲师和我妈妈都是三十多岁的时候转行做别的事情，开始学新技能，她们想到就去做了，所以年龄、性别都不是问题。

你选择的职业，会决定你所处的环境，但不会决定你的人生，只有你自己停滞不前的想法会束缚你自己。愿我们能够跳出自己的束缚。

想放弃的时候再坚持一下

鹿鹿还是某外企大中华区总裁助理的时候，她曾分享过自己的工作秘诀：第一，做你喜欢的；第二，坚持。

听着挺简单的，但是我们往往都想得太过于美好，可成功的太少，这其实就是知道和做到之间的距离。实际做的时候，发现坚持并不容易。只是不断重复的“坚持”是不够的，需要的是不断升级，提高标准的“坚持”。

鹿鹿曾在学习工作之余兼职开店铺，是个小网红，后来干脆离职专门打理生意。

以前一直以为随便拍拍照，常更新一下微博就可以，但全职做的时候才发现要当个网红并不容易，背后更多的是坚持不懈。找货、上新、推广，累得说不出话，出现在镜头前也要保持精神抖擞、光彩照人。一年过去，她积累了不少客户，赚到了人生的第一桶金。

我先生业余和朋友做了一档电台节目，每周末聊一部电影，要做大量的功课不说，还要不断调整和改进内容。做了大半年没什么起色，两人都有过放弃的念头。但这已经成了生活中的一部分，不做就觉得少了点儿什么，所以两个人还是坚持了下来。这样坚持了一年半的时候，平台运营人员找到他们提出要扶持节目，后来开始频繁地接广告，积累了很多忠实粉丝。

我自己写作方面，这几年无数次想要放弃，有时因为工作上的项目比较忙，没有时间思考沉淀，写不出什么东西；也有单纯就是觉得自己写得不好很沮丧的时候。但每次想要放弃时，总是能遇到一些好消息，比如平台找我做分享，收到编辑邀约，收到邀稿，或者有读者鼓励我。我觉得做的事情还是很有意义的，就会想要继续坚持下去。

慢慢地熬过这个阶段，我有一种柳暗花明的感觉，知道自己又爬上了一层台阶，写起来思路也更顺、更流畅。但是经过一段时间后，我又会觉得写得不好，自己很不满意，受挫沮丧无话可写，不断循环重复。但就是在这几年无数次的循环、自我怀疑、激励和坚持下，我收获了一个更好的自己。

清华前任校长陈吉宁在一次毕业典礼的演讲中讲了这样一个故事：“Facebook创始人扎克伯格来清华演讲，我问了他一个问题——对于创业者来说，什么最重要？他不假思索地回答，‘不要放弃’。我们的古人也说，行百里者半九十。做一件事情，只有持之以恒地坚持下去，你才能从中对事物产生深刻的理解和认识，获得与众不同的感悟和洞察，这是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一个人成长不可或缺的重要过程。没有这样的积累，即便机会到了你的面前，也很难把握住。所以，平庸与卓越之间的差别，不在于天赋，而在于长期的坚持、持续的投入。”

结合写作的经历，我分享一些如何做能够让你更容易坚持下去的经验。

1.初期，培养习惯比高质量产出更重要。

很多人坚持不下去主要是因为在一开始就设置了一个高不可攀的愿景，想要一步到位做到自己力所能及的最好。但是这就像跑步或者练瑜伽一样，刚开始身体还没有适应得了10千米或者某个体式，直接做到那个标准是不可能的，没有什么东西是一蹴而就的。

大脑也是一样，如果一开始你就立起一个标杆，几篇之内就得是刷爆朋友圈的爆款文，排版和内容都要做到完美，那很有可能前期就耗费了大量的心力，爆发力强可是耐力不够也是没用的。所以初期培养起一个习惯比追求完美更重要。

刚开始的时候我也放不开，想要追求完美，慢慢才学会接受先有输出更重要。因为先做了事情，才能发现问题，才能有可提升的空间，同时也能给自己树立一些信心，帮助自己走得更远更稳。没有前期的这些练习就没有反馈，过分追求完美，这个“小步快走快速自我迭代”的过程被无限拉长，相比之下进步就会变慢。

2.保持频率，继续输入。

平台期是每个人都会遇到的，所以不要太过于害怕和恐惧，关键在于如何跨过去。沮丧是正常的，保持住频率和状态就好，同时坚持输入——阅读和思考，就一定会重新振作。你因克服困难练就的“肌肉”才会越来越强壮。

平台期是最容易放弃的，在这段时间生活中很多小事都会影响到你，很容易让你注意力分散，状态不佳，这时候就需要新的输入来刺激进步。保持记录是一个很好的习惯，把生活中的点滴都记录下来，形成一块块拼图。然后你不知道会遇到一个什么样的契机，把这一块块的拼图一点点拼凑起来，就会组成一块大的拼图，带给你一个惊喜。你会发现，有那么一个时刻，发现之前所纠结的点一下子解开了，顿时豁然开朗。

除了保持记录，同时也要保持频率，哪怕这个时候的产出质量自己并不是很满意，但坚持这个习惯本身更重要。所以这段时期，不要太在意自己的成果，要坚持住频率，不掉队，不放弃。每当这时，我都会翻一些过去的笔记，寻找灵感。长期盯在一件事情上偶尔会造成疲劳感，如果你出现了这种状况，可以做点儿其他的事情切换一下大脑的工作方式。比如找朋友聊天，练练瑜伽，跳跳舞，放松一下身心。

做不同的事会从不同的角度思考问题，这样思维会重新开始活跃，之前的输入就会关联起来，思路也会更宽。

有一本书是《火线领导》，书中所讲的真实故事给我留下了深刻的印象：有人在社区里发起了一个“酗酒者戒酒互助小组”（国外很多帮助人们戒酒减肥甚至改变购物狂的互助小组），起初发了很多传单但并没什么人来参加。活动的组织者基本是对着一圈空椅子。可组织者一直没有放弃。后来陆续地有人参加了，三年后已经有了上百人，十年后人还在持续不断地增加（当然不是单纯因为酗酒的人多了）。这本书虽然是讲领导力的，但我从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个故事中看到的不仅是领导力，还有组织者的坚持。

所以，做你想做的事情，想放弃的时候再坚持一下。

问题发现者和机会发现者

新同事和我抱怨说自己手头的项目不好做，要汇报给国外总部，在国内分公司得到的资源支持很有限。自己是个光杆司令，老板和小兵都是自己一个人做，既要写未来规划报告，也要撸起袖子干活，项目前景也未知。

我很理解这种处境，安慰对方："就是因为难做，所以才有你做这件事的价值和意义呀！如果都好做，谁都能做，也体现不出来你的价值了。"对方愣了一下："还真是哎！你这么一说觉得好有道理。你好乐观！"

其实我并不是一个乐观的人，只是在职场中经历的多了，帮别人分析的时候总是头头是道。知易行难，当事情摊到我自己头上的时候，我就丧失了判断力。

我有一任老板非常细致，连会议邀请的邮件常常都要打回来让我们重新写，大家苦不堪言。我自觉做事已经很细致了，可很多时候还是会觉得要崩溃，甚至有几次都露出了不悦。我也觉得这样不太合适，因为毕竟你很难改变你的上级——向上管理确实是有限的，不要把改变的期望寄托在老板身上。如果老板改变不了，自己要么忍要么走，于是只能想着怎么改变自己。

试过很多方法，自我暗示，自我调节，但往往坚持几天就不奏效了。后来我在一次培训上跟一位职场导师讨教经验。她听了我的描述，并不像其他人一样只是劝我，而是问了我一个问题：从这些事中，你看到了怎样的机会呢？我愣了一下，不理解她为什么这么问。

她继续解释：你的自我调节也好，自我暗示也好，都是在试图控制自己的情绪，而不是真的觉得从中能有什么机会，所以才总是无效。但如果你从中看到了机会，关注点就会在"看得细"这个事实带来的机会上。比如老板看得细能帮你纠正很多东西，也是老板站在他那个层面上给你的建议，你会更清楚他那个级别看重的方面，对你未来也有益。如果别人的邮件都被打回来重改，而你心思缜密一点儿，以老板需要的邮件标准要求自己，你的邮件会不会在众多邮件中脱颖而出呢？我听后恍然大悟。

平时生活中，你的焦点在哪里，就会优先看到什么，而会对其他方面不予理睬，所以觉得事情难办时只会一味地抱怨。因此，转变我们的焦点，关注机会而非问题，将会决定接下来完全不同的行为模式。

问题发现者聚焦于问题，就更容易陷入到问自己"为什么"的怪圈中，从而深陷在负面情绪里无法自拔。失望、低落、抱怨，这些负面情绪通通都跑出来，成了解决问题的障碍。而当你关注机会的时候，就会看到更积极的一面，思考如何利用这些机会，调动资源，解决问题。在这个过程中，自己的能力也得到了提升，能够主动影响结果。用一张图展示一目了然：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



那么你呢？你是眼中只看到问题的人，还是能从问题中看到机会的人呢？

拆掉思维的墙

某次我在某个平台做了一次在线分享，结束之后，我和助理简单聊了聊活动总结。她很兴奋地说，我觉得今晚的分享挺好的，我看了下，有1100多人在收听呢。因为课程直播间上写了数字，显示有1100多人收听。

可我看了一下后台公众号新关注用户的数据，大概也就是几十。假设转化率是30%—50%，那当时实际收听的人数也就一百来人吧。我以前做过类似的分享，显示2000—3000的收听人数，分享结束之后去看公众号的新关注用户大概是一百多。这两组数字差不多可以对应。

那难道“收听用户数”这个数字是假的不成？当然不是，我们看一个概念和数字，首先要看的是它们是如何定义的。据我观察，只要一个用户点击了某个课程，选择关注，“收听用户数”这个指标就会上升，但你退出直播间的时候，这个数字并没有减少。实际真正来听的人并不一定有这么多。收听用户数≠当天实际听的人数。

所以看到一个数字的时候，要看它是怎样计算的，就不会轻易被迷惑。而且在看的时候，可以做一定的假设，之后有新的数据可以和旧的对比去看，不断修正自己之前的判断。比如这次的课和以前的数字结合起来看，大概能够得出一些结论。

有段时间共享单车如日中天，我和一个做出行领域的朋友聊天，他说看了一份报告，虽然共享单车这么火，但是它依然在人们的出行方式上排在靠后的位置，这和我们的印象是相违背的。我问朋友，这份报告的数据来源是什么？是大城市，还是全国范围？数据样本年龄段是怎样的？年轻人还是全部市民？这些都会影响结论。他说对哦，得看下数据样本。

所以数据并不一定意味着客观的事实，有时候取决于使用者的出发点和目的。这种形式上的“客观”反而会起到麻痹的作用，这就是数据的欺骗性。这种特点容易被人为操纵，通过横向选取不同维度，纵向选取不同时间段内的值，故意吸引人们的注意力和关注点，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

就能够影响人们对事件结果的判断和认识，成为说服他人的有力武器。

我有一个做产品经理的朋友，他所在的公司非常重视数据，和许多信奉数据的公司一样，许多新产品新功能是否上线，都要事先做很多轮A/B测试，看新版本是否能够在数据上提升产品的综合业绩表现。很多时候很难一次性通过，所以大家常常会改一改角度重新测。本来是为了提升整体数据而测试新功能是否需要上线，最后常常变成了推进新功能上线，而不停变换测试的方式和维度，期望这样能得到一些积极的数据推动上线，这样一来，为测试新功能效果的A/B测试也变了味。当然了，如果不是许多公司过于看重数据，把数据表现和业绩紧密挂钩，大家也不会这么绞尽脑汁地去找所谓“漂亮的数据”。

其实不仅是数字，生活中我们的意识也容易被操控，所以独立思考真的是一件特别迫切的事情。那怎样可以训练自己的独立思考能力不被操纵呢？

首先，界定问题。面对一个问题，如果不知道如何下手，可以先尝试界定问题。比如上文的数字，去分析其来源、组成，这样能够帮助我们抽丝剥茧，更接近事实。其次，适当地质疑。面对不同观点的时候，先不要立刻表态，既不全盘接受，也不全盘否定，要看论据是否有说服力，数字是否经得起推敲，观点是否全面。然后，抓住异常部分，多问几个为什么，去剖析问题的真相。拿文章开头的例子来说，我第一次做分享时看到2000多的数字，也是一下子就相信了，还很兴奋，但后来讲完课程之后发现转化用户只有100多，和我预期的不同，就去找原因。我问了自己几个为什么：

——为什么转化率低？是参与的人少还是大家觉得我讲得不好？分析：根据听众反馈，排除后一种原因。

——为什么数字显示是2000多，实际参与的人却很少？分析：对数据产生怀疑，猜测听众行为。

——那这个数字究竟是怎样计算的？分析：研究数字计算的逻辑。

我们在工作中常常会被问道：为什么上周数字不好？回答一个原因之后，通常上级还会追着问，那为什么有这个原因？这样不断深入去分析问题，最后得到的答案有可能是一开始压根儿没有想到的方面。这个方法是经典的“5W”分析法，用来探究根本原因，实际运用时不限定为5个问题，只是让人们能够借助不断反问的方式，顺藤摸瓜，触及问题本质。

记得有一集《奇葩说》蔡康永说过类似这样的话：我们的观点、看法、立场常常是如此不堪一击，你曾经以为自己非常坚定的想法，很容易就被人改变，听听他说的好像有道理，听听另一个说完立马又倒戈了。

在这个大数据时代，我们逐渐变得人云亦云。每个人都渴望有人引导，告诉自己究竟要做什么，该怎么做。那么独立思考这件事究竟有没有那么重要？为什么要独立思考？因为放弃独立思考就意味着我们放弃了作为独立个体的特殊性，放弃了独立思考，就意味着我们要任由他人的思维掌控自己。这世界充斥着各种各样的说法、主张、观点，但是没有一种是为你量身定做的，像是群发的短信，无差别地对待。作为独立个体，独立思考就是要在这些纷繁复杂的意见市场中寻找最适合自己的那一个。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

每个人的思维中都有一面顽固的墙，一旦成型几乎坚不可摧，你的每一次独立思考都在试图推倒那面墙，可能你最终也都没有推翻它。但是在一次次推墙的过程中，你的手臂强壮了几分，你的思维强大了一点，在一次次的独立思考的过程中，你都能深切地感受到自己的存在。也许，这就是独立思考的意义所在吧。

先学游泳再去深水区

有读者给我留言："我的老板是工作狂，做事太过浪漫主义，想做的事太多，且一次推到八九个国家，大大增加了项目的不可控性和管理难度；此外他还是控制狂，有信任问题，一个总监，常常花一两天时间自己做活动页面，你说让我从何开始'吐槽'……"

看到最后一句话我一下子笑了出来，这种控制狂老板不在少数，任何事都亲力亲为，除了容易把自己搞得很累，下属也得不到锻炼和成长发展。授人以鱼不如授人以渔，当经理的身体力行适当了解是有必要的，但更重要的是教会下属，适当授权，解放自己的精力做方向梳理和团队管理。

那么问题来了，要怎样教下属才有效呢？职场不是学校，大家水平差不多，学习相同的知识，老师单方面讲，学生单方面听，期末拿个卷子给大家考试，区分出成绩优良中差。职场上教下属，不是为了区分好和差，而是为了最终把事情做好，所以要把大多数人的水平都往上撵，这样才更容易达到目标。而每位员工的知识结构、专业背景、性格能力都不一样，所以更需要针对不同类型、不同阶段进行辅导，这就是适应性辅导。

先抛给大家一个问题：作为带人的经理，是手把手一步一步教下属做事比较好呢？还是列出底线和要求，让下属大胆探索更好呢？

有的经理喜欢第一种，觉得这样比较踏实，不容易出错；有的喜欢第二种，觉得这样下属成长更快，收获更多，自己也省心。但就像上文说的，对管理岗位的挑战在于，要针对不同情况进行管理，一种通吃肯定是不行的。适应性辅导，就是判断划分不同员工在某个特定技能和领域所处的阶段和水平，给其相对应的辅导。

这个模型把员工对某个技能按熟练程度分为四个阶段：

第一阶段：通过学习掌握了关键知识点；

第二阶段：在简单指导下能够应用；

第三阶段：能够独立应用；

第四阶段：能熟练应用。

这四个阶段，是职场上从新手到一个独立贡献者的发展轨迹。我们设想一下，假设你的领导在你第一个阶段都还没达到的时候，就直接让你达到第四阶段独立出色完成任务，你会不会很崩溃？这不是逼你跳出舒适圈，这是把不会游泳的你直接丢到了深水区。

再设想一下，如果领导在你第三阶段能够独立做事的时候，和你讲步骤流程，你是不是也很不耐烦？这就是为什么要针对不同阶段的人给出不同程度的指导。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

那作为经理，应该如何判断下属所处的阶段，并给出合适的指导呢？

第一阶段：先说明一个误区，处于这个阶段的，不一定是新人，也有可能是公司的老员工在面临新的职位角色或者需要运用新技能时所处的阶段。处于这个阶段，他们更需要详细的指导，所以在交代任务的时候，可以多介绍一些背景情况，帮助他们进行优先级排序，因为没经历过可能难以区分轻重缓急。

第二阶段：这个阶段的员工可以独立完成一整件事情中的某些环节，但不够熟练。所以可以给予一部分指导，带着他们整个流程做一遍，熟悉流程中的大致环节，解答他们的疑问，给出一些做事方面有针对性的建议。

第三阶段：到这个阶段对方基本能够独立去做，你只需要在关键节点上和对方确认进度，是否有遇到棘手的问题需要帮助，避免事情出现完不成的风险。

第四阶段：对方非常熟练，也能够独当一面，你不需要太过操心事情结果，这个时候更多的是授权，让对方放手大胆去做。

那新的问题又来了，第一阶段和第二阶段还比较容易判断，那该如何判断员工是否进入第三阶段，可以独立承担任务了呢？有个简单的方法，可以让员工梳理一遍流程，问：这个事情你打算怎么做？如果员工对整个流程步骤都比较熟悉，就是做好准备了。

判断员工是否进入第四阶段，能够独当一面，也有个测试方法：请对方把刚做完的某个任务或者项目做个复盘，问下一次再做，有什么提升的空间。

以上就是适应性辅导的具体应用。下次在指导下属时，想一想这个步骤，先指导他们学会游泳再放到深水区，趁热打铁实践一下吧。

不要总说“我不会”

朋友说自己的团队有位同事小张，来公司好几年了。刚来的时候英语不太好，写邮件时会腼腆地问同事该如何表达，朋友都很热心地教他。小张也常常表示要努力学习英语，偶尔也会在朋友圈背单词打卡。

但也就坚持了那么一阵子，之后小张对英语就完全放弃了。有次公司要求写英文的工作总结，结果小张直接发的中文，还理直气壮地说：“我英文不好啊，写不了，你给翻译一下吧。”一两次还好，次数多了同事也很烦。

听完后我最大的感慨就是，身在职场，怎么能够那么理直气壮地说“我不会”！

和小张相反，我身边有好几个正面的例子，一个是从“不太行”到“哎哟，不错哦”，另一个是从“完全不会”到“小专家”。

我同事小王，刚认识那会儿她邮件写得很不顺畅，几乎是一个完整的句子都说不好的那种。过了两年，我惊讶地发现小王已经能够写长邮件回复那些外国同事了。一大屏幕邮件看下来，表述清晰，语法错误也少了许多。后来我和她聊起这件事，才知道她恶补了大量的语法书。老实说工作之后重新学英语的，很多都是背背单词看看新闻、美剧就好了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这样又快又有意思，而小王却硬挤出时间从最基础的做起，很慢很枯燥，但是她却坚持了下来。这点让同事们都刮目相看，觉得这个姑娘有韧劲儿。

另一个故事的主角是实习生小李，他起初只是做一些简单的工作。某天团队里有个同事要离职，工作需要人顶上，但因人手短缺，于是就一边招人，一边让小李先做着。这部分工作比较复杂，需要写一些代码指令，不要说实习生了，周围同事会的也不多，我工作之后曾经一度想学但也放弃了，而小李，就靠着同事扔给他的几本书和好学多问的精神，真的一点点把这件事做好了，基本挑起了这一块的大梁，后来转正后这一块就完全交给了他。要知道他学的专业可完全不相关，以前也没有接触过，所有都是现学的！

其实学不学，学什么，取决于未来的职业规划和目标。我并不是一味鼓吹在职场中遇到不会的就要铆着劲儿学，但至少需要摆正态度，怎么可以那么理直气壮地说“我不会”。眼前的麻烦你是躲掉了，但你不知道这样做究竟给自己关上了多少道门，与多少机会擦肩而过。

正是有小王这样真实的例子摆在眼前，有这样默默坚持、日积月累、不断提升自己的同事在身旁激励着，才会让我在心里一冒出诸如“这我永远学不会”“这种水平的报告我写不出来”“我恐怕永远做不到那么厉害”的沮丧念头的时候，能够深吸一口气，仍然拥有继续尝试的耐心和勇气。

唯有变得更强大，才是最好的武器

我在招聘人时曾经面临这样一个局面：团队比较新，要做的事情也比较新，所以我需要招聘一位某方面能力比较强、经验丰富的下属，来做这些新领域工作。但浏览了一遍简历后，我发现符合公司标准的人，年龄普遍比我大，在某些方面比我更有经验，工作年限也比我长不少。

那么问题来了，这样的人，我能管理好吗？我心里很犹豫，要不要选择潜力比较大、相对年轻的候选人，这样的人看上去比较好管理；而且，如果对方能力太强，后期取代我怎么办？

我纠结了一段时间，直到和一个朋友柚子聊起这件事。

柚子说：“慢慢你会发现，中层领导是最难当的。对上要做到老板的要求，对下要管理好下属。”我说我早发现了，不但不好当，还时刻担心着被别人取代。

柚子跟我讲：“我的经验是，千万不要招个能力比你差的，觉得容易管理。如果这样，你会被累死。下属越强，你们团队才越强，你才会越轻松，才有机会做好更多的事。在老板眼里，你们团队事情做得好，是你领导得好；做得不好，是你没有管理好。你怕被新人取代所以招了一个比自己能力弱的人，这并不会让你在老板眼里看起来更强更好，反而还会影响团队发展。”

这番话让我意识到，还是应该找最符合这个职位的人，而不是找从我个人角度觉得“好管理”的人。我理性地分析了一下，招一个能力比自己强的下属，好处是：

——鲇鱼效应，团队整体能力变强，工作完成得更好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

——迫使自己提高管理能力，毕竟以后带的人变多的话，不可能保证每个人的能力都在你之下。

——解放自己的时间和精力，更好地聚焦在重要的事情上。能力强的员工自我管理能力强，有责任心，还能影响到其他员工。乔布斯曾说过，一位能力强的员工能顶50名平庸的员工。

——领导会欣赏你招人眼光好，团队能力强。

当然，还是存在一定的风险的，比如被人取代。更糟的是可能会产生内部斗争，但反过来想一想，如果随便招来一个人就能替代你，你就要重新评估一下自己的定位，以及在老板眼中的价值了。

所以，想要不被别人取代，想要巩固好自己的位置，唯有让自己变得更强大，才是最好的方法。

选择，决定你的成长曲线

某一次和朋友吃饭，朋友聊到一个前段时间辞职去了创业公司的小朋友，说到现状，觉得有点儿可惜。听上去小朋友好像过得并不是很顺利，已经开始有点儿后悔当初的决定了。

据说当初工作不满两年的小朋友想要走的时候，有几个私下关系不错的同事和他认真谈过好几回，老板也曾提出给他升职，但他一心想要追随某个前辈一起去创业公司，觉得可以学到东西，坚持要离开。

其实创业公司不是不能去，而是对应届生或者资历尚浅的人来说，创业公司可能并不是一个好的选择。

1.视野：应届生和工作两三年以内的人，正是需要平台的时候。

对应届生和工作经验比较少的人来说，去创业公司往往给的职位待遇都不会很高，多是基层工作，在这种情况下，视野很有限。

反之，如果在大公司工作几年之后，经验比较丰富，这个时候被猎头挖去创业公司，职位高些，视野也不会太受限。

有没有想过为什么选那个时候去，职位和待遇都不太一样了呢？因为那时的你，有了一定的经验和视野，自然也有了谈价钱的筹码。

所以有的猎头会建议，在大公司待几年再去小公司发展，大公司、小公司这样的顺序间隔跳槽，螺旋上升。这说明起点顺序很重要。

以我自己为例，我现在能够帮一些读者解决职场问题，不少都是因为平台赋予的视野，见的问题多自然就成长得快，有些事不一定是要亲自做才会获得经验。

不要说创业公司看得广，刚毕业毕竟无法独当一面，更多的时候需要有个好平台，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

个好领导带领。

2.成长曲线：正如有些事不一定要亲自做才能获得经验，成长也不一定非要冒险才能有。

似乎不少人都觉得创业公司做事情多成长快，好像在大公司就只能做一枚螺丝钉、做一小块事情，其实这是对大公司的一些误解。前者也许接触的面广，但后者做得深啊，两者都有优势，更何况很多大公司的职位并不是人们想的那样，工作内容不是一成不变的，市场大，平台高，有很多新的项目和挑战。

你有没有想过，在创业公司看上去做的事情面广，也许是以牺牲深度换来的？举个例子，在大公司有相对完善的系统和工具，只要愿意，几分钟就可以导出所需数据，工作效率更快。但在创业公司，什么都要自己亲自去弄，费时费力不说，工作效率会高吗？

就成长曲线来说，去大公司会拥有一条稳定、相对顺滑的成长曲线。去创业公司的成长曲线就难说了，也许一路向上，也许忽上忽下，一切都打了个问号。

只要你在大公司是能学东西的，成长曲线还是往上的，就没有必要一定要去创业公司才能“学到东西”。

3.公司环境：平台带不走，公司在你身上下了多少功夫、花了多少精力才是你要关注的。

在这一点上，大多数创业公司应该没什么优势。大公司的人才培养体系，是创业公司比不了的。

一是预算要花在刀刃上，创业阶段一分钱要掰成两分钱花；二是即使有些创业公司利润高，人才是否算“刀刃”，是否愿意投资在人才身上，这要取决于创始人的格局。

有人会问我在哪儿可以参加一些管理方面的培训，其实我参加的管理培训基本都是公司提供的。不少大公司都舍得花钱采购贵的国内外顶尖咨询公司的职业测评，一份少则几百多则上千。内部也有自助的线上培训课程，遇到问题有前车可鉴。这些都是为了让管理者了解自己，了解团队，提高管理能力。

比起那些走到管理层全部要靠自己摸索的要好很多，如果这些折算成钱，应该折算多少呢？

我们的职业生涯很宝贵，有些弯路你不必走。

4.周围的同事和领导：你周围的人是怎样的，决定了你职业生涯中每一天的质量。

在职场上想要获得成长，除了做事积累经验，不断提升学习，还有许多人会忽略但很重要的一点就是，向周围优秀的人学习。

大公司的层层筛选机制保证了周围人的素质不至于相差太多，但创业公司更依赖于创始人自身的格局以及公司的实际发展状况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

正因如此，有的时候读者问我，所在的公司同事或者领导比较糟糕，应该怎么办时，我除了会给一些当下的建议，还会建议对方努力去一个更好的环境，找一个更好的团队。

如果周围每一个人都是你的老师，你见识得多，会成长得非常快。但如果情况相反，那你就是在浪费自己的时间。

5.现实利益：不要贪图短期的高薪。

还有一种情况我强烈不建议，就是其他完全不看，仅仅因为创业公司给的薪水高，就去了。刚毕业或者刚工作不要抱着“财富自由”这种想法去创业公司。

薪资不是单单看账面上的，五险一金缴纳情况，户口，是否能办工作居住证，缴税情况，这些都要考虑进去。

有个朋友去的创业公司是因为某地政府有政策优惠，公司注册地在外地，所以缴税相当于都是在外地。结果朋友车摇号过期到续的时候才发现，这种情况没有办法续。还好之前在大公司时已经购房，不然会受到影响。不要说你暂时不需要这些，等哪天改了主意需要用的时候会发现很麻烦。

6.平衡的生活：缺乏弹性的生活会让你丧失人生其他的可能性。

对于不少创业公司来说，加班算什么，熬夜都是常态，城市凌晨4点的天空谁没看过几次？朋友去了创业公司，24小时关注微信，下班回家还得抱着手机不停地刷，生怕漏掉信息，十几个群都有人找你。

说了这么多应届生和工作经验少的人不要去创业公司的理由，以下说一些我觉得如果符合还是可以考虑去的。

1. 本身路子比较野，脑子活，会来事儿，爱和人结缘，不喜欢秩序和规则的人。

2. 学校专业进大公司没什么优势，不如放手搏一回。

3. 创始人和团队核心人员能力强，稳定。选择创业公司其实就是选择老板，这话一点儿没错。

4. 以后打算自己创业的，关于这一条其实也可以进大公司看一圈之后再创业。

5. 希望去一个全新的领域，且创业公司在领域中属于领跑者，有成为独角兽的潜质。比如之前的共享经济，当下的互联网教育和新媒体之类。这些你想学或者想做的大公司还没有，去了可以积攒经验。

以上是我对进大公司还是创业公司的一点儿想法，也许有人会用极端的情况反驳，但说白了，其中有多少都是幸存者偏差呢？

这本来就是两条不同的道路，其实本质上在于是选择平稳还是选择冒险。这最终取决于你是怎样的人，愿意过怎样的生活。如果你愿意赌一把，我也会送上我的全部祝福。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

毕竟生活本身也是一场冒险啊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第八章

学会识人用人，加速人生的进度

在职场上想要获得成长，除了做事积累经验，不断提升学习，还有许多人会忽略但很重要的一点就是，向周围优秀的人学习。

带人用人，快速成长

每年实习期公司都会招很多实习生，而如何带实习生却是个令人头疼的问题，常常有同事跟我抱怨，说实习生什么都不会，派给他们的任务总会出错。同时，也有很多实习生跟我倾诉，说初入职场很迷茫，觉得有时自己什么都做不好，分不清工作的主次，做事没有条理。

我也曾做过实习生，深知作为一名实习生的不易。如果你能在一所不错的企业工作，并且遇到了很好的带队人，那真是一件值得庆幸的事。

部门里新来的实习生，虽然不是我带，但在工作中也接触过一两回。从处理事情的细节上就可以分辨出来，谁比较能干、谁心思比较细腻、谁是真正想学一点儿东西、谁以前实习经历更多一些。

其实，企业对实习生通常没有那么严格，但有一点需要注意的是，进入了公司就是一名职业人，要以职业人的标准要求自己。

先来说说公司里实习生留给我的印象。

实习生A来找我说某件事情的时候，总是挑我忙得不可开交的时候，而说的事情又三言两语说不清楚，问他需要什么、为什么需要这个又模棱两可，既耽误了我的时间，事情也没有得到解决。

别的部门的实习生B在聊天工具上找我，问我一项工作的具体细节，我告诉他这类事情的具体操作流程我已经发过很多次说明和邮件，他可以去公司的邮箱和网站查找，对方却说自己刚接手不是很了解。

我自认为还算是一个比较热心的人，但是上面两种情况会让我变得很不耐烦。做事情的目的、要解决的是什么自己都不清楚，就应该先捋顺自己的思路，再去寻求帮助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

实习生C来找我，就会先问我：“姐姐这会儿你忙吗？我想耽误你1分钟说一下××方面的事情。”或者会说：“这个可能要花一点儿时间，你要是没空，我可不可以找你团队的人做一下。”

刚接手一项工作的实习生D会说：“我刚接手不了解是不是这样，所以我和周围的同事问了一下，了解到的信息是这样的。姐姐您忙吗？有时间可以帮忙看一下对不对吗？”

上文提到的实习生A和B，在和别人沟通前也不询问对方是否有时间，也不提前和其他同事收集一些必要的信息，完全没有花时间和心思。

那么老员工要如何带好实习生，帮助他们快速转换身份呢？实习生又应该如何在职场上加速学习，学会沟通呢？这里有一些建议：

1.首先要明确任务。

在某个上司给你分配任务的时候，一定要明确任务具体要做的是什么，时间和人员分配上要明确，想要达到什么样的目标都要了解。

比如帮忙订一个会议室，就要多问几句：会议有多少人？会议室是否需要投影？是否需要安装电话？

千万不要怕问问题，总比什么都不问最后出错要好。不要一开始的时候什么都不问，什么都不考虑，然后遇到一件事问一件。大家都很忙，不但无暇顾及你，还会拖延整个任务的开展。

2.重要的事情先问，问前要询问对方是否有时间。

有的实习生会想着自己要多学些东西，所以在分配给他一个任务时，就一股脑儿地抛出一堆问题：为什么要这，为什么要那，这数据怎么看，那数据怎么看。

作为他的上司要试着引导他，实习生自己也要明白，有的问题要直接问，有的问题要抽空问。和任务不相关的，自己想多学一点儿的，先把事情做完，把问题积攒下来，趁着同事空闲的时候，比如饭后或者去茶水间的时候问两句。这个时候大家都比较放松，也愿意多分享一些。

你刚刚接到任务，不管问题轻重、主次，什么都问，不但麻烦了别人，自己也什么都没学到，都是别人告诉你的，自己并没有在实际中去发现和解决问题。

3.不要太胆怯，要学会落落大方。

周围有很多腼腆的实习生，一直都坐在那里很认真地干活，很少和别人说话，遇到什么问题只会坐在那里干着急，也不好意思去询问别人。

其实在职场上大家很喜欢这种话少能干的人，但公司并不需要这样的人，公司更想要侃侃而谈，可以出去谈业务，口才、情商都很高的人。

有的人会说自己性格本身就很内向怎么办，我的建议是多去学一点儿人前的即兴演

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

讲，多和陌生人聊天，不但学到的多，也会比较开朗乐观。

4.和同事吃饭时不要一直刷手机。

中午公司同事一起吃饭的时候，我发现有两个实习生，从头到尾除了夹菜的时间，其他时候一直都在刷手机，也没怎么加入大家的聊天中。

其实这种非正式场合多聊天能够听到一些公司的消息或者加深对同事的了解，还可以就一些自己不解的问题请教大家。因为这个时候大家都比较放松，时间也充裕，不是特别忙，尤其是吃饭的场合会很容易打开心扉和话匣子与你畅谈。哪怕你特别腼腆，只是认真听大家说，都比一直刷手机好得多，也会给同事留下一个好的印象。

5.多观察，哪怕你不擅长，也要慢慢培养“眼力见儿”。

走进职场，哪怕是实习生，也要提高自己的情商，认真对待职场，遇到困难和不会做的事，也不要理直气壮地觉得自己不会也没关系。

比如开会前看到有同事一份份发会议文件，上前问一下要不要帮忙；会议设备有问题，自己不会但可以问需不需要去找IT部门的同事过来帮忙看一下；开会时门没关可以起来关一下门；吃饭时饭菜上晚了可以起身催一下服务员；自己添水时顺便帮周围的人添上一点儿；别人给倒水时不要傻坐着，要稍微扶一下杯子以示尊重。

有些是礼节，有些是眼里有活儿，这些并不是因为你是实习生所以让你做，而是做到这些的人，无论是谁，大家都会觉得，这小姑娘挺有礼貌，这小伙儿挺机灵，情商都挺高的。

6.不要指望着别人主动教，要自己列下来此行的目的和任务。

我希望每个实习生来到一个新公司时，都知道自己想要从中得到什么。哪怕你说，我其实就是想知道自己适合不适合，那即使最后结果是知道自己不适合，也是一种收获。

去新的公司前给自己列几个问题，什么都可以，不仅限于以下这些：

这个职位具体是做什么的？

这个职位看重什么产出？

做得好的人具备怎样的能力？

我希望成为这样的人吗？

在这里做下去的发展路径是什么？

假如我以后每天是这样的状态，我是否愿意？

去一个新公司的时候，带着这些问题去寻找答案。如果你还没有特别想清楚未来的发展方向，这个过程能够让你逐渐建立起对职业、对自我的认识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最后分享一句很受用的话，就是：把每一个“我不会”变成“我可以学”。我把这句话保存在自己的手机里，时刻告诉自己，不要轻易说自己不会，没有什么东西是自己一点儿都不会的，只要你肯去学，去钻研。

学会带团队，加速你的人生

有一次和朋友聊起公司文化以及高层领导的管理风格，对方和我说曾经参加过一次培训，培训中有一项是测试每个人在工作中的动力来源。在测试之前大家都哄堂大笑，肯定是薪酬啊，这还用测吗？但测完之后，大家都挺惊讶的，因为结果并不是每个人都把薪酬列为第一位。

除了薪酬福利，发展机会、工作平台、晋升机会这些也很重要，除此之外，还有工作环境是否舒适安全，人与人之间的关系是否融洽，工作内容是否有趣等这些都影响着我们对这一份工作的喜爱程度。

那么，既然每个人的动力来源都不同，我们是否应该用不同的方法管理激励员工呢？

我们常说“只和员工谈梦想而不谈钱的老板不可靠”，不谈钱是万万不能的，但是谈钱也不是万能的。毕竟，无论是自己当老板，还是在公司里做管理，都会面临如何管理和激励员工这个现实问题，总不能每次都给升职加薪吧？再就是升职机会毕竟只是少数，那其他人呢？所以除了升职加薪这种方式，管理者也需要了解一些其他方式，帮助团队每一个人更好地发展。

那如何了解团队每个人当下的动力和发展意愿，从而更好地激励管理呢？我们可以借助一张图来进行归类，横轴是个人发展意愿，纵轴是现状满意度，得到如下一张图：



用几个典型的例子来描述这四种状态：

1. 对现状满意，但没太多追求；

2. 对现状满意，也有比较强的发展意愿；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3. 对现状不太满意，也不怎么想在这一块发展；4. 对现状不太满意，但希望发展。

2、3、4其实都比较容易理解，第1类似乎不太好理解，但其实有不少人是这样的想法：比较看重工作和生活之间的平衡，觉得花太多时间精力在工作上不是自己想要的，升职也意味着责任更大、事情更多，所以可能会倾向保持现状。

对于管理者来说，通过沟通，其实可以大致得到每个人目前在上图中所处的位置，然后用不同的方法来管理激励。

像1和3发展意愿比较低的，会出现一成不变或者消极怠工的可能，所以在沟通的时候，要降低这方面的风险。而2和4希望发展，相对来说可以更容易制订发展计划，帮助他们取得职业上的发展。

所以，基于这些具体情况，针对每一种类型采取的激励的方式可以用下图表示：



1. 对现状满意，但没什么太多追求的人：要确保对方能跟得上团队能力、公司业务的发展，避免原地踏步；

2. 对现状满意，也有比较强的发展意愿的人：多聊一些未来该如何发展，给他们指派一些任务、项目去做；

3. 对现状不太满意，也不怎么想在这一块发展的人：要和对方沟通清楚至少要保证的工作质量，不能拖团队后腿；

4. 对现状不太满意，但希望发展的人：可以帮助对方一起找到制约发展的原因，制订相应的成长计划。

以上是根据现状和发展意愿做的一个快速梳理。看完这个，也许有人会觉得有点儿麻烦，有这么多种类型，每种人我还要用不同的方法沟通激励管理，心好累。但实际上，管理本来就要区分“对人的管理和对任务的管理”。对任务的管理也许相对容易做到，但管理者更大的挑战是对人的管理，面对具有不同能力、不同性格的下属，要调整、切换角色，选择合适的管理风格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

绩效评估，规划未来

晚上加班时，一位好友在微信上问我："我需要跟老板聊一下薪资的事情了，以我的性格就是拉他到会议室，直接开门见山，什么时候能给我涨工资！""哎呀，这么厉害！"我打趣，他听了笑笑："话说，你知道你老板给你做绩效评估的时候，除了决定给你涨多少薪酬，还聊些什么，关注什么吗？"

绩效评估主要承载着两个目的：第一，决定员工在新的一轮绩效评估周期中，升职与否、薪资涨幅如何；第二，针对个人聊聊未来这个人如何发展。一个偏向过去，一个侧重未来。

先说说升职和加薪，这部分更多是看过去的工作表现，也有一些公司会把员工未来的发展潜力也作为考虑因素，比如有的公司针对管培生会有额外关注。在会上大家讨论一个人是否能够升职、绩效评级是否排名靠前，实际上也是经理们之间进行的一场较量。因为名额往往是有限的，有限就意味着需要争取。所以反过来说，经理其实也有压力。

在帮助下属争取升职、绩效评优的时候，除了罗列常规工作、重点项目以及一些数字，还要参考别人的评价，在短时间内把这个人的亮点在所有人面前展示出来，因为参加会议的人并不是非常了解每个人的具体情况。

如果某个人有一技之长，并且大家也印象比较深刻，就比较容易；如果缺乏可圈可点之处，或者大家对某一点有些争议，经理压力就比较大，不能说力排众议吧，但也要能够拿出足够多的证据来说服大家，打消疑虑。

这就是为什么我会要求我的下属，在整个团队里要有个特长，有件比较拿得出手的、做得不错的事情。衡量标准也很简单，就是说到这个方面，大家一致都能想到你，这样一方面树立了个人品牌，另一方面比较容易抓到新机会。

除了聊过去，绩效评估会上也会聊聊员工是如何规划未来的，也就是今后如何发展。当然，如果你是经理，那你一定要清楚了解以下几点：

——你觉得这个职位最重要的能力是什么？至少列出3条来。

——这位员工在这几条上表现如何呢？今年比去年提升的地方在哪儿？

——你觉得他/她在某方面能力欠缺，这一年里你给过对方什么样的帮助？是否有给对方及时的引导？

——你今年打算怎么帮助他/她提高某方面的能力？

……

偶尔也会讨论一下个别员工平时对待工作的态度，尤其会关注两类：近期对工作的态度变化比较大，大家都有所察觉的；工作态度一向比较消极的。如果有必要，大家会分析一下原因，探讨一下改善这种情况的方法，继续观察一段时间。

这也是我以前一直强调的，在职场上是要长跑，追求可持续发展，而不是短跑，靠一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

时的爆发力，今天心情好了活干得又快又好，明天不开心了糊弄了事。长期稳定的发挥，比短暂间歇性的爆发更重要。

所以参加绩效评估会议，经理其实压力也不小。因为在一个相对公平的公司文化下，经理给出的每一条反馈也是要经得住放大镜下的审查的，同时也是侧面对自己的管理方式和成果的考核。

所谓下属交付工作，经理成就下属，踏实工作，认真对待每一件小事，这些都会在未来的某个时段回报给你。

如何做好一个领导者

我开绩效评估会的时候，旁听别的经理分享如何带人。有人提到有的员工性格比较内向，经常加班到很晚，属于老黄牛类型，不知道该如何帮助这类员工提高效率，解决这样的情形。别的经理听说后，就给出自己的观点：“对于内向的员工，可以主动约他们定期开会了解工作进展和情况，因为这类员工有可能会一直想要自己解决，不会主动诉说困难，往往到了扛不住的时候才会寻求帮助，但这种情况下可能已经有点儿晚了，事情可能会有延期的风险，人也会有积压过多压力，导致情绪崩溃的风险。也可以看看这个员工在哪部分的工作效率低，可以找在那方面做得好的人帮忙，把这个人作为导师分配给员工，让员工遇到类似的问题可以向人请教，而不是自己花大量时间摸索。”

这种类似的观察和洞见对于一个好的管理者来说非常必要。除了这一点，我还总结了一些我观察到的好的管理者的做法。

1.让团队中的每一个人清楚地知道团队的目标、愿景，每一个人的职责。

这一点是很重要的，整个团队需要知道目标是什么，制订的背景是什么，这样每个人才会知道自己处于这个目标版图的哪一部分，做的事情是为了什么，自己需要做到什么程度。每个人的职责也要清晰，用一张表格列出具体每一项以及需要达到的程度，这样让那些喜欢糊弄推诿的人不好找借口，也能够让那些需要“依据明确规则”做事的人觉得清晰，比如DISC中的C类人。

2.为团队创造一种可以平等对话的氛围。

有些领导喜欢一言堂，时间长了导致员工不再发表对问题的看法，也不怎么提出问题的潜在风险，只管埋头做事，结果造成无效决策甚至更大的问题。事实上团队里如果大家能够平等对话，能够就一件事情进行充分讨论，这样不仅能够开阔思路，还能规避一些风险，帮助管理者更好地达成结果。

3.结合团队成员的特长和兴趣分配项目。

我的一个老板曾问过我喜欢做哪一部分的事情，认为自己在哪一部分比较欠缺，该如何达到目标？我表示希望参与一些跨国项目，后来有这方面的机会，老板就立刻想到了我。人都喜欢做自己擅长和感兴趣的事，愿意投入时间精力做好，所以作为管理者，要抓住成员擅长和感兴趣的部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4.团队内部互相学习分享，帮助员工成为某一方面的专家。

团队内部互相学习，大家能够一起成长。还有一些缺少自信，或者不知道自己长处在哪儿的员工，你可以分配给对方一些任务，帮助对方成长为一个团队内部的专家。我刚工作的时候，也不知道自己能做什么，当时的老板就分配给我一个任务，让我好好研究某一个内部系统，之后给大家做分享。这帮我找到了一个方向，快速融入团队，并且增强了自信。

5.及时给团队成员反馈。

要注意观察，团队成员做得好的地方，要及时给出反馈，可以当着大家的面表扬。做得不好的地方，私下里开会的时候也要指出来。可以用反馈工具SBI和他们沟通。

6.尽量职业化，不要太情绪化。

出了问题要先注重解决问题，找到根本原因，下一次从源头上避免问题，而不要先追究责任，不然团队容错率低，那以后大家为求稳求不出错，就不敢尝试新的事情，就无法在工作方面有更好的突破。所以下属做得不好的情况下要克制，不要乱发脾气，对团队成员的个人喜好不要太过外露等。

以上这些供大家参考对照，看自己是否有做到，或者如果现在还没有做管理，也能做好一些准备，不至于成为一个特别糟糕的领导者。

你会授权吗

在这几年的工作中，我遇到过很多不同类型的老板。

有的老板对事情的计划和执行进展关注度不够，导致常常进行到某一个环节才发现，“哎呀，这个没提前放进计划里”“怎么没和合作部门打招呼呀”“没预留相关资源怎么办”，于是只能临时救火。任务一多，通常会手忙脚乱。

遇到这种老板，作为下属挺操心的。需要时不时提醒老板“上次那个事儿我们这周就要定下来”“老板，我们是不是要召集大家开个会”……总会感慨这是皇上不急太监急！但在这样的老板手下工作，个人成长挺快的。

而有的老板截然相反，工作中事无巨细，要知道所有的细节。老板去开会的时候，一堆事情进行不下去，等着拍板，一回来就被所有人占住时间，要一项项做决定。

且不说自己这样累不累，作为下属，也挺郁闷的。在得到明确的指示前，自己做不了任何决定，没法进展，无所事事。是没有第一种情况操心了，只管执行就好，事事都有人为你安排考虑好了，但个人成长也慢下来了。

那么，作为团队的领导，要怎样进行高效授权呢？在此之前我们先来测试一下，作为领导，你在授权方面做得怎么样，是否有以下几种感受：

——任何事情都要知道所有细节；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

——整个团队，你特别忙，下属挺闲的；

——总是觉得在不断救火；

——你不在的时候，任务进行不下去，一回去一堆人过来求拍板；

——掌握太多事情的最终批准权；

——想着两分钟就能做完，就顺手做了。

在一些授权做得不好的管理者身上，这些情形比较常见，哪怕是有多年管理经验的人也会有这方面的问题。其实克服起来也确实挺难的，因为授权方面有问题的管理者，他们也有自己的苦衷：

——事情太过重要，担心下属兜不住；——下属能力不行，要么不靠谱；

——担心达不到自己想要的结果；

——没安全感，没法100%信任别人。

《哈佛商业评论》的一篇文章里面提到，作为一名经理，一般工作中存在三种时间管理：

——受上司支配的时间：用于完成老板委派的任务。

——受组织支配的时间：用于积极满足同级同事的支持请求。

——个人支配的时间：用于完成自己工作的时间，但一部分时间会被下属占用，所以又叫作下属支配时间。刨除这部分，所留给自己的就所剩无几了。

如果处理不好授权，让太多事情占据了个人的支配时间，自然也就没有时间去做前两件事，那这不仅关系到事情能否完美解决，还会影响工作效率以及下属的成长。所以高效授权对经理来说尤其重要。

在授权时，需要考虑的几个要素有：任务的重要性、员工能力、各项风险和信任度。这几个要素既包括了人，也包括了事。授权时，有一些方式和步骤能够帮助我们完成高效授权。

1. 布置任务和时间节点。

2. 明确期望和目标，交代背景、目的。

3. 和对方确认是否明确任务是什么。

4. 约定好跟进方式，什么环节需要汇报，什么时候对方可以自己做决定。

5. 询问对方打算怎么做，有什么想法，告知可以利用的资源。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

6. 后期按约定好的内容及时沟通，提供反馈。

前四个步骤是为了按时追踪任务，降低完不成或者与理想情况有落差的风险，后两个步骤是引导思考、提升工作能力的。

授权这件事实际上是刚经历角色转变的时候最难做的事，太过宽松不行，太过保姆式也不行，要克服自己的思维和行为惯性，重新建立起一套做事以及沟通的方式。

如何带领团队做好一个项目

有一阵子公司交给我一个项目，并为了更好地完成这个项目给我换了职位。那阵子我压力很大，睡眠很不好，每天睡前会习惯性地查一下第二天的会议安排。有好几次早上闹铃还没响，我却早早就醒了。压力来源于双重原因：

1.项目本身的复杂度。

我在这个职位上做的事情，是要在国内落地一个项目，虽然有过一些零星的尝试经验，但这次是要正式做，并且公司希望做大，所以要把这个项目上上下下都理清楚。

但其实没人知道具体该怎么做，我要协调的是国内国外不同团队的资源，不能仰仗别人完成工作，只能摸着石头过河。

2.我的角色变化。

公司对于每个级别都有专门的能力范围定义，我现在的这个级别实际上是要独立完成一些复杂的项目。

和以前做项目有老板手把手指导不同，以前是努力把执行做到90分，把要执行的事情考虑周全；现在更偏向做一个设计者，产品定位、流程梳理，没人给你具体的方案和思路，要有更多自己的想法，然后梳理项目范围和边界，找资源完成。

从执行者思维转到管理者思维和创造性思维，我比较担心自己做不好。

不过经过一段时间的梳理和挣扎，事情稍微有了一些眉目，我就给大家分享一些这段时间做的比较有用的事。

1.最重要的事：了解老板的期望。

我花了一两周时间，从同事那里收集了一些项目的难点和不确定性，归纳出了一个简单的对话提纲。然后在和老板开定期会议的时候，简单地谈了一下这几个点，然后问：这一块比较新，我比较想了解您今年对这件事和对我的期望是什么。

老板很有想法，我得到了许多在开会之前没有想到的思路，有很大启发。

这样做有两个目的：

其一，得到更多信息，了解老板的期望，在做事的时候有侧重点，能有的放矢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其二，管理老板的预期，在交流的时候说出项目难点，让对方有一些心理预期。

2.找到核心的价值，列出重要指标。

因为这部分工作内容比较新，还没有一个直接的KPI，事情看上去又杂乱无章，好像什么都能做，但好像又什么都做不了。对此我有一个很有效的小方法：列出所有这部分工作最相关的数据，最后精简到3—4个，你就能知道这部分工作的核心价值所在。

这个点很棒，当你理不出头绪的时候，可以试一试。

这让我想到了当年亚马逊创始人贝佐斯在布局未来的时候，想的不是未来十年会发生怎样的变化，而是未来十年有什么东西不会变。

通过这个方法，我梳理出了我这部分工作的目的和项目的定位。

3.梳理未来的工作量和责任边界.

因为要有自己的一个小团队，而非独立作战，加上项目比较新，暂时还无法准确预估工作量，所以这一步是不可或缺的。

团队的工作量，既不能过多，也不能过少。过多内部会忙不过来，过少这个团队存在的意义就不大了，容易被消化吞并。

所以要做的是先梳理任务流程，然后看团队在整个任务中的哪些环节起作用，和上下游团队之间的配合是怎样的，在流程的关键节点上划分责任边界。

4.找做过相似项目的人聊一聊，看是否有经验能参考。

虽然这个项目是第一回引进，但仍然可以找到相似项目的人聊一聊，看看他们当初是怎样做的。

我找了别的团队的人聊，听了他们当时做项目时的一些建议，甚至要来了一些文档，看了看文档的许多思路，觉得可以直接套用，瞬间觉得压力小了很多。

要巧妙借力，闭门造车一是慢，二是容易走偏。

5.作为领导者，要打理好和其他合作团队的关系。

打理好关系，这可不是通过天天呼朋唤友、称兄道弟能实现的。

首先需要了解每个团队在整个任务中处在哪一环，哪些是生产环节，哪些是输出环节，不知道这个就没法下手。

再就是知道之后，要和对方沟通，了解对方今年的工作重点，以及要达成的目标，在此之上找到可以合作的点，初次尝试合作。

要注意的是，这是一个建立信任的过程，一定要让对方觉得你很靠谱，你们能够一起把这个事儿搞定。所以要好好配合协助对方的工作，因为帮对方也是在帮你自己。别做那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

种常常找借口推掉对方需求、比较自私的人，那样到最后只会害了自己。作为领导者，只有上层把这些事情做好了，下属才能专注在好好做事上。

虽然这段时间压力确实不小，但通过自己的摸索，我有了更多的成长。开会的时候也从原来倾听的角色，变成了一个可以和成员一起讨论分析今后打算的角色。

有时也会觉得很难做，但换个角度想一想，不难的话，要你干什么呀？难才能体现你的价值呀。这样一想，又会重新燃起战斗的小火苗。希望你同我一样，有更多的进步和更大的勇气。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

后记
你爱自己，生活才会爱你

这本书写完了，在交稿的那一刻我竟激动得不能自已，好像给自己这几年的职场生涯交了一份满意的答卷。我从这份答卷中看到了无数个自己的身影，她们在不同阶段的职场海洋中奋力划桨，在岸的彼端向我挥手说：嗨，你不错呦！

在最后我想把这些年对我影响最大的几个习惯分享给你，希望也可以给你带来帮助。

1.写作。其实写作不是说要写一篇很华丽的文章，而是记录下你的生活，你的职场，你的心情，你的经历，就像写日记一样。写作可以让你和自己真诚地对话，劝解自己，反省自己，同样鼓舞自己，为自己打气！

2.读书。读书是一生的事，每次我迷茫的时候、困惑的时候、浮躁的时候，我就会静下心来读书。那些都是别人的智慧和经验，自己无法前进的时候，就应该向其他人学习。

3.认真。绝不敷衍！不论是一件大事，还是一件小事，都要认真地去做。我自己是那种做得不好，自己心里那道坎就过不去的人，而且几年的职场生涯告诉我，你敷衍的每一件小事，都会在未来的某个节点上扯你的后腿，所以，要用心做好每一件事。

4.坚持。这个很难，我也知道，可是这世上的事没有不难的，不用要求自己做得多么好，必须做得和谁谁一样好，只要告诉自己，坚持一下，再坚持一下！

5.乐观。要永远对工作，对生活，对明天充满希望，积极乐观面对生活，哪怕今天你又被领导劈头盖脸地数落了一顿，哪怕这周你又在会议上丢了脸，哪怕这月绩效又是垫底，哪怕今年升职又没有你。永远不要过于失望，你爱自己，生活才会爱你。

写到这，我不知道这本书中的职场经验是否给你带来了帮助，哪怕你只记住了一句话，也是对我莫大的肯定，谢谢你阅读到这里。